

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

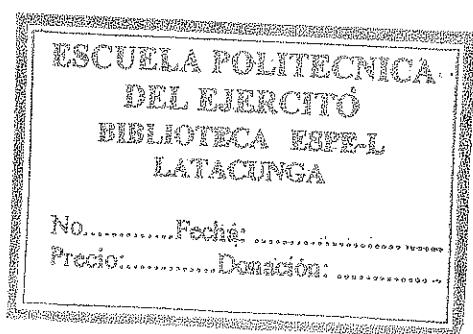
*TEMA: "Modelo Estratégico para la Comercialización de los
Productos de Almacenes Oña"*

CELIA MARIA OÑA TRIVIÑO

ING. ELISABETH JIMENEZ
DIRECTOR

EC. CARLOS PARREÑO
EVALUADOR

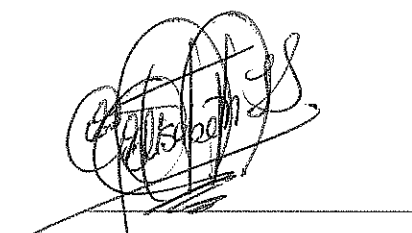
LATACUNGA, JUNIO DEL 2002



CERTIFICADO

En nuestra consideración de Director y Evaluador, certificamos que la Srta. CELIA MARÍA OÑA TRIVIÑO, ha desarrollado el Proyecto de Grado titulado "Modelo Estratégico para la Comercialización de los Productos de ALMACENES OÑA", observando las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas que regulan esta actividad académica, por lo que autorizamos que la mencionada Srta. reproduzca el documento definitivo, presente a las autoridades de la Facultad de Ciencias Administrativas y proceda a la exposición de su contenido.

Atentamente



Ing. Elisabeth Jiménez

DIRECTOR



Eco. Carlos Parreño

EVALUADOR

AGRADECIMIENTO

Ante todo a Dios, quien me ha brindado la dicha de poder culminar esta carrera; además a la Srta. Rosa Elena Oña que me dio todas las facilidades en el prestigioso Almacén de su propiedad para la elaboración de este proyecto de grado.

A mi Directora Ing. Elisabeth Jiménez y Evaluador Eco. Carlos Parreño, quienes con su valioso conocimiento aportaron para el desarrollo del presente proyecto.

Al personal Docente y Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la ESPE - LATACUNGA, que han sido los pilares fundamentales en el desarrollo personal y académico del estudiante que ingresa a tan anheladas aulas.

DEDICATORIA

Al ver hecho realidad este proyecto, pienso en lo importante de poder disfrutar este momento con los seres más queridos, y vienen a mi mente esas personas que estuvieron siempre junto a mí:

A mis padres *Ciro Oña* y *Wilma Triviño*, quienes han confiado y me han apoyado en todo momento. A mis hermanos: *Ciro H. Oña* y *Gissela Oña*; a ellos va dedicado este esfuerzo de superación.

A mi amiga *Daisy* quien siempre me brindado su mano sin esperar nada a cambio y a *Freddy* con quien comparto todos mis anhelos.

INDICE

CONTENIDO

CARÁTULA

CERTIFICADO

AGRADECIMIENTO

DEDICATORIA

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO

Pág.

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA.	1
1.2 RAZÓN SOCIAL.	2
1.3 OBJETIVO SOCIAL.	2
1.4 UBICACIÓN FÍSICA	2
1.5 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.	3
1.5.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	5
1.5.1.1 Gerencia.	5
1.5.1.1.1 Secretaria	7
1.5.1.2 Contabilidad	7
1.5.1.2.1 Contador	7
1.5.1.2.2 Asistente de Contabilidad	8
1.5.1.3 Ventas.	9

	Pág.
1.5.1.3.1 Cajero.	9
1.5.1.3.2 Vendedores.	10
1.5.1.3.3 Bodeguero	11

CAPITULO II

ANALISIS SITUACIONAL DE ALMACENES OÑA

2.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO	13
2.1.1 ADMINISTRATIVO.	13
2.1.2 CONTABILIDAD	20
2.1.2.1 Análisis del Volumen de Ventas	20
2.1.3 BODEGA.	23
2.1.3.1 Calidad	23
2.1.3.2 Documentos	24
2.1.4 DEPARTAMENTO DE VENTAS.	25
2.1.4.1 Productos	25
2.1.4.2 Precio	26
2.1.4.3 Plaza	28
2.1.4.4 Publicidad - Promoción	30
2.1.4.5 Documentos	32
2.2 ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO	33
2.2.1 ANALISIS DEL MACROAMBIENTE	33
2.2.1.1 Demográficos	33

	Pág.
2.2.1.2 Factores Económicos	35
2.2.1.3 Políticos - Legales	37
2.2.1.4 Tecnología.	38
2.2.1.5 Culturales	39
2.2.2 ANÁLISIS MICROAMBIENTE	39
2.2.2.1 Clientes	39
2.2.2.1.1 Internos	39
2.2.2.1.2 Externos	41
2.2.2.2 Mercado Meta	42
2.2.2.3 Competencia	44
2.2.2.4 Proveedores	45
2.3 ESTUDIO DE MERCADEO	49
2.3.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO	49
2.3.1.1 Análisis de los productos	49
2.3.1.2 Análisis del cliente.	49
2.3.1.3 Análisis de la competencia	51
2.3.2 MUESTRA	52
2.3.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN.	54
2.3.4 TABULACIÓN Y RESULTADOS	55
2.3.4.1 Datos Generales	55
2.3.4.2 Datos Específicos	61
2.4 ANÁLISIS - DIAGNOSTICO (FODA)	75
2.4.1 MEDIO INTERNO	75

	Pág.
2.4.1.1 Fortalezas	75
2.4.1.2 Debilidades	76
2.4.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos	76
2.4.2 MEDIO EXTERNO	79
2.4.2.1 Oportunidades	79
2.4.2.2 Amenazas	79
2.4.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos.	79

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

3.1 VISIÓN	81
3.2 MISIÓN	82
3.3 VALORES CORPORATIVOS	82
3.4 OBJETIVOS	83
3.5 POLÍTICAS	84
3.5.1 ADMINISTRATIVO	84
3.5.2 CONTABILIDAD.	84
3.5.3 BODEGA.	85
3.5.4 DEPARTAMENTO DE VENTAS	85

CAPITULO IV

ANALISIS DE VULNERABILIDAD DE LA EMPRESA

4.1 MATRIZ FODA	87
4.2 MATRIZ BOSTON CONSULTONG GROUP	88
4.3 MATRIZ GENERAL ELECTRIC	97

CAPITULO V

ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACION

5.1 ESTRATEGIAS DE MERCADO	100
5.2 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO	105
5.3 ESTRATEGIAS DE PRECIO	110
5.4 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN	112
5.5 ANALISIS COSTO /BENEFICIO	118
5.5.1 PRESUPUESTO TOTAL	118
5.5.2 COSTO/BENEFICIO	119
5.6 MAPA ESTRATÉGICO	120

CAPITULO VI

AUDITORIA ESTRATEGICA

6.1 INDICES DE IMPACTO.	121
6.1.1 INDICES FUNDAMENTALES O COMPETITIVOS.	121
6.1.1.1 Rentabilidad.	121
6.1.1.2 Cliente Interno.	129
6.1.1.3 Cliente Externo.	130
6.1.1.4 Competitividad.	132

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES.	138
7.2 RECOMENDACIONES.	143

CUADROS

Cuadro 1.1 Organigrama Estructural.	5
Cuadro 2.1 Estilo de Dirección.	18
Cuadro 2.2 Horario de Trabajo.	19
Cuadro 2.3 Tabla de Ventas Netas.	21
Cuadro 2.4 Fijación de precios de Almacenes Oña.	28
Cuadro 2.5 Proyección de la Población por Cantón.	34
Cuadro 2.6 Personal de Almacenes Oña.	40
Cuadro 2.7 Nomina de Clientes Institucionales.	41
Cuadro 2.8 Clasificación de la Competencia.	44
Cuadro 2.9 Lista de Proveedores.	46
Cuadro 2.10 Compras de Almacenes Oña.	47
Cuadro 2.11 Participación en el Mercado.	51
Cuadro 2.12 Edad.	55
Cuadro 2.13 Sexo.	56
Cuadro 2.14 Ocupación.	57
Cuadro 2.15 Ingresos.	58
Cuadro 2.16 ¿Por qué razones Ud. prefiere comprar en Almacenes Oña?.	61
Cuadro 2.17 ¿Cuál fue el medio que le permitió conocer la existencia de Almacenes Oña?	62
Cuadro 2.18 ¿Cómo considera Ud. el servicio de venta de Almacenes Oña?.	64
Cuadro 2.19 ¿El personal del almacén responde a sus inquietudes sobre los productos que Ud. adquiere?.	67

	Pág.
Cuadro 2.20 ¿Cuál de las siguientes características considera Ud. al momento de comprar?	68
Cuadro 2.21 ¿Con qué frecuencia compra Ud. tela?	70
Cuadro 2.22 ¿La cantidad de tela que Ud. adquiere en promedio es?	72
Cuadro 2.23 ¿Si Almacenes Oña le proporcionará las siguientes promociones cual de ella preferiría?	73
Cuadro 2.24 Matriz De Evaluación de Factores Internos.	78
Cuadro 2.25 Matriz De Evaluación de Factores Externos.	80
Cuadro 4.1 Matriz FODA.	87
Cuadro 4.2 Productos Estrellas.	90
Cuadro 4.3 Productos Vacas de Efectivo.	91
Cuadro 4.4 Productos Interrogantes.	93
Cuadro 4.5 Productos Perros.	94
Cuadro 4.6 Matriz Externa - Interna.	98
Cuadro 5.1 Descuentos Ventas.	103
Cuadro 5.2 Escala de Incentivos.	104
Cuadro 5.3 Presupuesto de Publicidad y Promoción.	108
Cuadro 5.4 Presupuesto del Empaque del Producto.	110
Cuadro 5.5 Presupuesto de Publicidad Total.	113
Cuadro 5.6 Entidades que realizan Labor Social en la ciudad de Latacunga.	114
Cuadro 5.7 Presupuesto elaboración de Buzón.	116
Cuadro 5.8 Oportunidad de Mejoramiento.	117
Cuadro 5.9 Ingresos esperados en Ventas.	118
Cuadro 5.10 Egresos del Proyecto.	119

	Pág.
Cuadro 6.1 Balance General.	122
Cuadro 6.2 Balance de Resultados.	124
Cuadro 6.3 Utilidad Operacional/Ventas Netas.	126
Cuadro 6.4 Utilidad Neta/Patrimonio.	127
Cuadro 6.5 Utilidad Neta/Capital Social.	128
Cuadro 6.6 Monitoreo del Personal.	130
Cuadro 6.7 Productividad Almacenes Oña.	134
Cuadro 6.8 Rendimiento sobre la Inversión.	137

GRÁFICOS

Gráfico 2.1	Estilo de Dirección.	17
Gráfico 2.2	Compras Año 2001	48
Gráfico 2.3	Participación de la Competencia en el Mercado.	52
Gráfico 2.4	Edad.	56
Gráfico 2.5	Sexo.	57
Gráfico 2.6	Ocupación.	58
Gráfico 2.7	Ingresos.	59
Gráfico 2.8	Pregunta N° 1.	61
Gráfico 2.9	Pregunta N° 2.	63
Gráfico 2.10	Pregunta N° 3.	64
Gráfico 2.11	Pregunta N° 5.	67
Gráfico 2.12	Pregunta N° 6.	69
Gráfico 2.13	Pregunta N° 7.	71
Gráfico 2.14	Pregunta N° 8.	72
Gráfico 2.15	Pregunta N° 9.	75
Gráfico 4.1	Productos Estrellas.	90
Gráfico 4.2	Productos Vacas de Efectivo.	92
Gráfico 4.3	Productos Interrogantes.	93
Gráfico 4.4	Productos Perros.	95
Gráfico 6.1	Productividad Total Almacenes Oña./2001.	135
Gráfico 6.2	Productividad Departamento de Vetas/2001.	136

FIGURA

Figura 4.1 Matriz del Boston Consulting Group.	88
Figura 4.2 Matriz del Boston Consulting Group aplicada a Almacenes Oña.	96
Figura 4.3 Matriz de Negocios de General Electric.	97
Figura 5.1 Ciclo de Vida del Producto.	105

ANEXOS.

ANEXO N°1 (Cartera de Negocios Almacenes Oña).

ANEXO N°2 (Documentos del Departamento de Ventas).

ANEXO N°2.1 (Factura).

ANEXO N°2.2 (Reporte de Ventas Diarias).

ANEXO N°3 (Proyección de Ventas).

ANEXO N°4 (Documentos del Departamento de Bodega).

ANEXO N°4.1 (Facturas en Compras).

ANEXO N°4.2 (Ordenes de Ingreso).

ANEXO N°4.3 (Nota de Pedido).

ANEXO N°4.4 (Transferencias).

ANEXO N°4.5 (Devolución de Compras).

ANEXO N°4.6 (Liquidación de Compras).

ANEXO N°5 (Número de Clientes Mensuales).

ANEXO N°6 (Encuesta).

ANEXO N°7 (Anuncio Publicitario).

ANEXO N°8 (Clasificación de Productos para la Disminución de Precios).

ANEXO N°9 (Estrategias Precios Impares).

RESUMEN EJECUTIVO

En este proyecto de grado dentro de las generalidades se habla de la historia de la empresa la misma que la Srta. Rosa Elena Oña empezó en el año de 1.955 con un pequeño negocio en el cantón Saquisilí, con este negocio se trasladó a la ciudad de Latacunga a comercializar sus productos al por menor, de estas actividades obtuvo el suficiente capital para adquirir un terreno en el sector céntrico, lugar en el que posteriormente se construiría el edificio en el que se encuentra ubicada la empresa. También se habló de la razón social, la ubicación física y se estructuró el organigrama de la empresa.

En el Capítulo II realizó un análisis tanto interno como externo de ALMACENES OÑA y un minucioso estudio de mercado para determinar cuáles son nuestros clientes potenciales y reales, con esto se realizó una encuesta la misma que me servirá de base para el objetivo trazado.

La empresa busca ventajas competitivas mediante la Planeación Estratégica para que así coordine el mercado, precio, producto y la promoción de los bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de un mercado meta.

En el Capítulo III se estableció el direccionamiento estratégico ya que la empresa no lo tenía, el mismo que contiene la visión, misión, valores corporativos, objetivos y políticas, para que la empresa se encuentre al mismo nivel competitivo de las demás empresas existentes.

En el Capítulo IV se determinó las Matrices del FODA, BOSTON CONSULTON GROUP y la de GENERAL ELECTRIC, con las cuales se analizó todas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de los productos los cuales tienen mayor y menor rotación; y en que producto debo invertir.

En el Capítulo V se determinó estrategias de: producto, precio, plaza y promoción, las misma que le ayudarán a los administrativos de ALMACENES OÑA a tomar acertadas y conscientes decisiones.

En el Capítulo VI se analizó los índices fundamentales y competitivos con la finalidad de saber si la empresa se encuentra dentro de los estándares normales y así contribuir con mayores ganancias para la propietaria y seguir sirviendo de mejor manera a la ciudadanía.

En el Capítulo VII se concluye y se recomienda en cada una de las áreas que tuvieron mayor importancia dentro del proyecto.

El desarrollo de todos los capítulos constituyen los puntos básicos, que puestos en práctica, pueden permitir que ALMACENES OÑA mantenga e incremente su participación en el mercado.

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1 RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA.

La fundadora de esta empresa es la Srta. Rosa Elena Oña que empezó en el año de 1.955 con un pequeño negocio en el cantón Saquisilí perteneciente a la provincia de Cotopaxi, simultáneamente con este negocio se traslada a la ciudad de Latacunga a comercializar sus productos al por menor, con estas dos actividades se obtuvo el suficiente capital para adquirir un terreno en el sector céntrico, lugar en el que posteriormente se construiría el edificio en el que se encuentra ubicada la empresa.

La organización tiene 36 años de existencia en la ciudad de Latacunga, brindando a la ciudadanía productos de calidad a precios cómodos y sobre todo una buena atención al público que es lo que ha permitido que la empresa surja y se mantenga en el sitio donde esta actualmente.

ALMACECES OÑA es un negocio de carácter Unipersonal que se dedica a la comercialización de toda clase de telas nacionales e importadas y artículos para la confección, ofreciendo a la ciudadanía una variedad de productos de buena calidad y a costos de distribuidor.

Además la organización proporciona fuentes de empleo, ofreciendo un buen ambiente laboral, buen trato, remuneraciones de acuerdo al desempeño y todas las bonificaciones de ley.

Los proveedores son seleccionados mediante un cauteloso y riguroso proceso de estudio, buscando productos de óptima calidad y costos razonables.

La instalación con la que cuenta la empresa es un edificio de cuatro pisos, dos de ellos destinados para la atención al cliente y los otros para bodegas y oficinas.

1.2 RAZON SOCIAL.

El nombre "ALMACENES OÑA", se lo denominó así por el apellido de la dueña - propietaria del mismo y fue exclusivamente decisión de la Srta. Rosa Elena Oña constituirle de esta manera.

1.3 OBJETIVO SOCIAL

Satisfacer la demanda de los clientes, brindar buena atención en el momento en que estos lo necesitan, ofreciéndole excelentes productos con un menor costos, obteniendo de esta manera beneficios tanto para la empresa como para la comunidad.

1.4 UBICACIÓN FÍSICA.

La empresa "ALMACENES OÑA" se encuentra ubicada en la Provincia de Cotopaxi, en el sector más comercial de Latacunga, en las calles Juan Abel Echeverría 5-31 entre Quito y Belisario Quevedo.

La ubicación de la empresa en la ciudad de Latacunga fue considerada por ser él cantón con mayor número de habitantes y de mayor comercio en esos tiempos; por lo tanto se decidió ubicarlo en el sector céntrico ya que era aquí donde se encontraba todo el comercio.

1.5 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.

Tomando en consideración que es un almacén de prestigio en la provincia de Cotopaxi y dedicado a la comercialización de productos textiles y afines de procedencia nacional e internacional; con un potencial que algunos negocios del ramo quisieran tener.

Para considerar las bondades de la situación es importante considerar:

- a) **Organización.** - Se debe considerar ideas muy claras para que lleven a objetivos definidos y que produzcan a su vez resultados tangibles, como obtener ganancias; para lo cual la empresa cuenta con la dinámica de su propietaria Srta. Rosa Elena Oña, para realizar cambios estructurales que traduzca en una organización *sistematizada*, contando con tecnología y mano de obra calificada.
- b) **Precautelar Capital.** - Es evidente que si existe organización y personal calificado los movimientos inherentes a ALMACENES OÑA, deben estar ajustados a una planificación, soportados administrativamente, en presupuestos de compra-venta y eficiencia del personal ejecutante de todo lo expuesto.

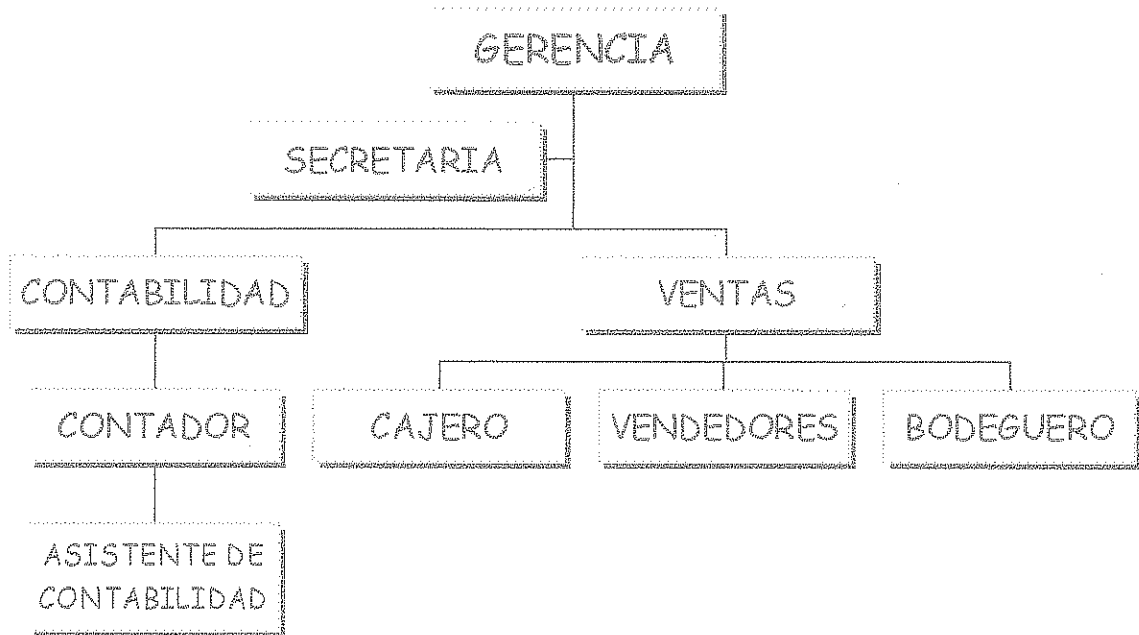
- c) **Personal Eficiente.** - Como normas científicas deben ser seleccionados de acuerdo a las técnicas de selección de personal, buscando el perfil de requerimientos de ALMACENES OÑA.
- d) **Capacitación Periódica.** - Se debe considerar como inversión la capacitación del personal, puesto que destruirá limitaciones y se contará con personal creativo y su rendimiento será eficiente, dando como resultado un aumento en ventas e incremento de utilidades para ALMACENES OÑA.
- e) **Resultados.** - Los puntos detallados anteriormente son vitales para obtener resultados favorables, a través de beneficios positivos y que son medibles en el Sistema Administrativo contable.

La empresa "ALMACENES OÑA" cuenta con una distribución en departamentos o áreas, que se clasifican por las funciones que allí se desempeñan.

Las áreas de interés por prioridad que conforman la organización son las siguientes:

Cuadro 1.1

"ALMACENES OÑA"
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



FUENTE: MANUAL DE INFORMACION DE ALMACENES OÑA
FECHA: 12/AGOSTO/2001

Nota: La Gerencia es dirigida por la Srta. Rosa Elena Oña que es la dueña y propietaria del Almacenes Oña y por el Dr. Luis Alberto Oña que es el representante legal por medio de un poder especial entregado por razones de enfermedad mediante Escritura Pública.

1.5.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTO.

1.5.1.1 Gerencia.

La Gerencia es muy importante para la empresa, ya que es la encargada de la toma de decisiones en forma oportuna, pues de ella dependerá el bienestar de la empresa.

También se encarga de supervisar las actividades que se cumplen en este negocio a todo nivel, depende del buen funcionamiento de esta área el resto de la organización. Para los informes a Gerencia se deben exigir los reportes e informes de todas las áreas de ALMACENES OÑA y estas a su vez tienen la obligación de brindar información real y en menor tiempo, para que las decisiones que se tomen tengan documentos de respaldo que solventen las resoluciones tomadas.

Las funciones específicas se detallan a continuación:

- a. Es el encargado de crear políticas: Administrativas, ventas, compras y personal; enmarcadas de acuerdo a la ley que rige en la Constitución de nuestro país, para que ALMACENES OÑA no caiga en problemas judiciales y gozar de tranquilidad, a través del cumplimiento de las leyes.
- b. Tiene la obligación de informar sus decisiones previamente al Gerente de Almacenes Oña, para que a su vez sea aprobado.
- c. Control de compras para que den buena rentabilidad por producto.
- d. Control de reportes de ventas diarias.
- e. Reportes de bancos.
- f. Reporte de Caja Chica, que se utilicen los fondos para lo que fue creado.
- g. Controlar reportes ha proveedores, para decidir las cancelaciones en sus formas.
- h. Controlar reportes de cartera para tomar decisiones en su recuperación.
- i. Realizar inversiones que produzcan beneficios.
- j. Todos los Balances de Comprobación que sean presentados a: Ministerio de Finanzas o Instituciones Legales que lo requieran, deben llevar la firma de responsabilidad del Gerente.

1.5.1.1.1 Secretaria.

Las funciones se detallan a continuación:

- a. Cuidar los documentos inherentes a ALMACENES OÑA.
- b. Cuidar los sistemas existentes en las máquinas computadoras.
- c. Elaborar la Agenda de las actividades diarias del Gerente.
- d. Comunicar las novedades existentes que ocurran dentro del almacén.
- e. Redactar todo tipo de documento para los diferentes trámites legales del negocio.
- f. Contestar las llamadas telefónicas tanto de clientes como de proveedores.

1.5.1.2 Contabilidad.

En esta área se maneja la contabilidad del negocio, emite informes de los estados financieros que se desarrollan en el período contable el mismo que es automatizado.

1.5.1.2.1 Contador.

Las funciones del Contador se detallan a continuación:

- a. Es responsable de llevar correctamente los registros contables de acuerdo a los resultados que arroje la empresa, pero que deben estar enmarcados en las leyes que rigen en nuestro país,
- b. Deben presentar Balances trimestrales, semestrales y anuales con su respectiva firma de responsabilidad.

- c. El contador tiene que presentar dichos Balances y novedades contables, al Gerente, para tomar decisiones.
- d. Debe controlar que los asientos contables se realicen correctamente en el Sistema Computarizado del personal a cargo.

1.5.1.2.2 Asistente de Contabilidad

Las funciones a cumplir son las siguientes:

- g. Cuidar los documentos inherentes a ALMACENES OÑA.
- h. Cuidar los sistemas existentes en las máquinas computadoras.
- i. Cuidar los documentos contables y archivarlos correctamente, de acuerdo al índice existente para este fin.
- j. Elaboración de cheques ha proveedores de acuerdo a los convenios preestablecidos en las notas de pedido controladas por el Gerente.
- k. Elaboración del Rol de Pagos.
- l. Control de reportes de diarios de caja.
- m. Controlar los depósitos que cuadren con las ventas diarias que reporta el cajero.
- n. Reporte diario de ventas.
- o. Control de caja chica.
- p. Control de tarjetas de asistencia.
- q. Reportar cualquier novedad administrativo - contable al Gerente.
- r. Presentar reportes de cuentas por pagar de proveedores y presentar reportes de cuentas por cobrar por cliente.
- s. Llenar formularios mensuales del I.V.A.
- t. Llenar formulario de Retención a Fuente, de aportes al I.E.S.S.
- u. Cumplir funciones adicionales que se le indique oportunamente.

- v. Cumplir con los horarios establecidos por la empresa.
- w. Cuidar los documentos inherentes a ALMACENES OÑA.

1.5.1.3 Ventas.

Esta área es la más estratégica de la Organización, es decir, es en donde se concentra la mayoría de los procesos, dicha área se encuentra conformada por una planta baja y una planta alta, en las cuales se brinda la atención al cliente y de acuerdo al stock se solicitan los productos a los proveedores.

1.5.1.3.1 Cajero. - Las funciones delegadas al cajero son:

- a. Recaudar las ventas al contado o a crédito que se efectúen diariamente, soportados con facturación sistematizada.
- b. Entrega de mercadería una vez que haya sido cancelada la factura.
- c. Cumplir la política de descuentos establecida.
- d. Responsable por los inventarios y valores existentes, en la planta donde esta ubicada la caja.
- e. Tiene la obligación de informar pérdidas o descomposición de las mercaderías existentes.
- f. El cajero tiene la obligación de firmar las transferencias que realicen de bodega al almacén.
- g. Realizar gastos de caja chica, de acuerdo para lo que fue creado.
- h. Realizar reporte diario de ventas y entregar al asistente de contabilidad con los respectivos soportes (facturas y depósitos).
- i. Realizar depósitos diarios, y a su vez entregar al banco correspondiente que llega al almacén.
- j. Mantener el área de trabajo ordenada y limpia.

- k. Cuidar los equipos y sistemas a su cargo.
- l. Cumplir con el horario establecido por la empresa.
- m. Cumplir funciones adicionales que se le indiquen oportunamente.
- n. En caso de obsequios y descuentos especiales, serán autorizados por la Gerencia.

1.5.1.3.2 Vendedores. - Las funciones a cumplir de los vendedores son:

- a. Recibir al cliente con términos cordiales.
- b. Negociar licita y fielmente los productos existentes en ALMACENES OÑA, de acuerdo a la política de comercialización existente (esto quiere decir entregar las cantidades justas por las que paga el cliente).
- c. Registrar las transacciones en el sistema computarizado, para que caja realice la respectiva cobranza y entrega de la mercadería con su respectiva factura.
- d. Mostrar las mercaderías existentes aunque el cliente no las solicite para que se pueda cerrar una venta mediata e inmediata.
- e. En caso de no haber mercadería que el cliente solicita tratar de vender los stocks existentes, a través de la técnica de disuasión.
- f. Tiene la obligación de informar las mercaderías que están de moda en el mercado y la mercadería que no se tenga tratar de adquirir para no perder ventas, que es la razón de la existencia de la empresa.
- g. Ubicar las mercaderías en orden y decorativamente en los sitios específicos existentes.
- h. Limpiar perchas, vidrios y mercaderías a su cargo.
- i. Informar: pérdidas y deterioros de las mercaderías bajo su responsabilidad.

-
- j. Ser fiel a la empresa que representa.
 - k. Cuidar los equipos y sistemas a su cargo.
 - l. Cumplir con el horario establecido por la empresa.

1.5.1.3 Bodeguero.

El bodeguero se encarga de almacenar los productos que se expenden a los clientes como accesorios para la confección por tal motivo nos indicará el stock máximo y mínimo de los productos y la calidad de los mismos facilitando así al área de comercialización en el desenvolvimiento de sus tareas.

Las funciones delegadas al bodeguero son:

- a. Es el responsable de las mercaderías existentes en bodega y almacenes, entregadas a su cargo con inventarios documentados. Tiene la obligación de informar: descomposición y pérdidas de las mercaderías bajo su control.
- b. Tiene la obligación de recibir las mercaderías compradas por el almacén a los proveedores.
- c. Mantener las bodegas ordenadas, limpias y sectorizadas, de acuerdo a la codificación del producto (características específicas).
- d. Ingresar las mercaderías al sistema (módulo inventarios).
- e. Emitir el respectivo ingreso soportado con la factura y guía de despacho correspondiente, en caso de devolución emitir el respectivo documento al Asistente de Contabilidad.
- f. Reportar diferencias en: precios, cantidades, características de los productos solicitados a proveedores de acuerdo a nota de pedido, con autorización respectiva.

-
- g. Elaboración inmediata de listas de precios de venta al por mayor y menor, considerando la variación que nos indica el valor de compra de los productos (facturas), y acatando las políticas establecidas por ALMACENES OÑA.
- h. Reportar stocks mínimos y máximos ha Gerencia para los fines consiguientes.
- i. Archivar la documentación inherente a sus funciones.
- Reportes de ingresos.
 - Reportes de transferencias de bodega a almacén.
 - Reporte de devoluciones a proveedores (en caso de que el producto no reúnan los requisitos solicitados).
 - Reporte de ingresos por devolución de clientes a almacén.
- j. Cuidar los sistemas y equipos a su cargo.
- k. Cumplir con el horario establecido por la empresa.

CAPITULO II

ANALISIS SITUACIONAL DE "ALMACENES OÑA"

2.1 ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO

2.1.1 ADMINISTRATIVO.

Para explicar cual es la función que cumple el administrativo, se procede a definir lo que es "Administración.- Es un proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas"¹

"Administración.- Conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas, que tiene como finalidad apoyar los objetivos organizacionales a través de obtener resultados de máxima eficiencia y eficacia en la coordinación y aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos."²

Además hay que considerar los siguientes conceptos, que permiten ampliar la definición antes mencionada:

"Proceso.- Método sistemático para manejar actividades"³

¹ ADMINISTRACIÓN, Stonner, Pág. 7, COPIA

² ORGANIZACION DE EMPRESAS, Enrique Benjamin Franklin, Pág. 324, COPIA

³ ADMINISTRACIÓN, Stonner, Pág. 11, COPIA

"Proceso.- Conjunto ordenado de etapas con características de acción concatenada, dinámica y progresiva, que constituye en la obtención de un resultado."⁴

En ALMACENES OÑA, el proceso administrativo no se pone en práctica en su totalidad, puesto que al iniciar el negocio, no se tenía conocimientos sobre la aplicación de este proceso.

a) "Planificación.- Proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlos"⁵

Para FRITZ M. MARX la planificación es "Planear es prepararse para la acción. Es una técnica o proceso, es un método para resolver problemas". Así mismo GEORGE TERRY, en su obra Principios de la Administración, la define: "Planeación es escoger y relacionar hechos para prever y formular actividades propuestas que se suponen necesarias para lograr resultados deseados".

Estos conceptos de planificación nos permiten establecer la necesidad de planificar en las empresas líderes e innovadoras, para lograr su sobrevivencia, de allí que ALMACENES OÑA, no quiere ser la excepción por lo que el presente plan estratégico que se presentará en este documento tiene como objetivo principal proveer a la empresa, de datos actuales para proyectarse a futuro y estar preparado para resolver los problemas que se le presenten.

⁴ ORGANIZACION DE EMPRESAS, Enrique Benjamin Franklin, Pág. 332, COPIA

⁵ ADMINISTRACIÓN, Stonner, Pág. 11, COPIA

La planificación en ALMACENES OÑA no se lleva a cabo en el corto ni largo plazo, más bien se diría que en cada área, las personas encargadas realizan un cronograma de actividades diarias para ser cumplidas de acuerdo a las necesidades que vayan apareciendo.

Existen varios criterios sobre el concepto de organización; sin embargo, la mayoría de autores modernos la interpretan así:

b) "Organización.- Es un proceso mediante el cual, partiendo de la especialización y división del trabajo, agrupa y asigna funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas."⁶

"Proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas"⁷

En cuanto a la organización ALMACENES OÑA, ha aplicado principios como:

La departamentalización se basa en la especialización del trabajo que resulta de una división o combinación de personal y de operaciones, los mismos que en ALMACENES OÑA se han dividido en tres departamentos principales, en los que se reúnen actividades similares, ya que pueden ser observadas en el descriptivo de puestos que se realizó en el capítulo anterior.

La jerarquización que establece las líneas de autoridad a través de los diversos niveles y delimita la responsabilidad de cada empleado. En

⁶ ORGANIZACION DE EMPRESAS, Enrique Benjamin Franklin, Pág. 339, COPIA

⁷ ADMINISTRACIÓN, Stonner, Pág.12, COPIA

ALMACENES OÑA esta línea de autoridad va de arriba hacia abajo, por lo que se puede decir que se trata de una estructura organizacional de tipo vertical o militar.

La autoridad es la facultad de dirigir las acciones, adoptar decisiones, dar las ordenes para que se realice una actividad o bien para que se acate una decisión, este principio se relaciona directamente con el anterior y con la responsabilidad que tiene cada individuo para dar cumplimiento a las acciones encomendadas y de rendir cuentas a su jefe inmediato.

El proceso de comunicación es el intercambio de información, el mismo que es recíproco en cada una de las áreas, ya que existe un traspaso de documentos entre los departamentos, es así que la documentación de ventas como las facturas le sirven al departamento de contabilidad para establecer los ingresos que tiene el almacén, pagar impuestos, y al final de cada período contable formular los estados financieros. Estas mismas facturas le sirven a bodega por llevar un control de los inventarios.

c) "Dirección. - Proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea."⁸

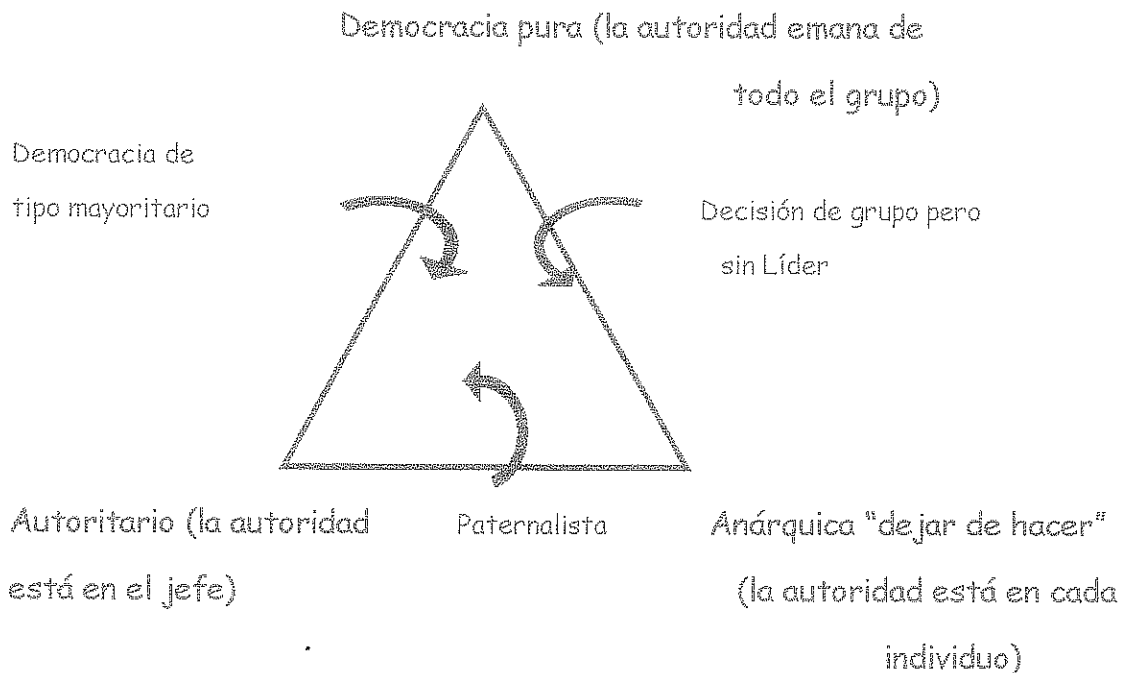
Dentro de lo que es la dirección hay que considerar el estilo de dirección aplicado en ALMACENES OÑA, "las características que puede tener un jefe es difícil de definir las, pero considerando los tres tipos principales propuestos por K. Lewin"⁹, el mismo, que lo representa gráficamente así:

⁸ ADMINISTRACIÓN, Stonner, Pág. 13, COPIA

⁹ EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU APLICACIÓN EN LAS EMPRESAS, Reinoso Victor, Pág. 594, RESUMEN.

Gráfico 2.1

ESTILO DE DIRECCIÓN



ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: El proceso administrativo y su aplicación en las empresas.

Reinoso, Víctor; Pág. 594

Entonces diremos que el estilo de dirección en ALMACENES OÑA es una combinación entre un estilo autoritario y democrático, sin dejar de lado los subtipos que se forman; para lo cual contraponemos los dos criterios en la siguiente tabla:

Cuadro 2.1

ESTILO DE DIRECCION¹⁰

AUTORITARIO	DEMOCRATICO
<ul style="list-style-type: none">• Ordena sin importarle el subordinado.• Toma decisiones y asume responsabilidades.• Exige obediencia absoluta.• El personal esta descontento.	<ul style="list-style-type: none">• Anima la participación de los subordinados.• Consulta las decisiones a tomar.• Existen controversias, estimula y critica los esfuerzos.• El personal se interesa por su trabajo y da sugerencias.

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: El proceso administrativo y su aplicación en las empresas.

Reinoso, Victor; Pág 595,596

La dirección en ALMACENES OÑA, tiene esta combinación de estilos de acuerdo a las circunstancias que se le presente, por ejemplo es autoritario cuando; las ordenes deben ser cumplidas en el momento en que se dice; es democrático, cuando se trata de motivación e incentivos al personal.

d) "Control. - Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas."¹¹

"El control esta dirigido al cumplimiento de metas y a la prevención de cambios adversos, es decir, a mantener el statu quo."¹²

¹⁰ EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU APLICACIÓN EN LAS EDMPRESAS, Reinoso Victor, Pág. 595 y 596, RESUMEN.

¹¹ ADMNISTRACIÓN, Stonner, Pág. 13, COPIA

¹² PROCESO DE ADMINISTRACION Y SU APLICACIÓN EN LA EMPRESA, Reinoso Victor, Pág. 463 COPIA

"El control es un proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado". Según Koontz y O'Donnell.

El control se lleva a cabo en ALMACENES OÑA en cada una de los siguientes aspectos:

PERSONAL.- Se controla la asistencia y el cumplimiento de la jornada de trabajo a través de las tarjetas control de asistencia y adicionalmente existe un supervisor que es el encargado de verificar que el trabajo asignado a cada empleado sea cumplido a cabalidad. ALMACENES OÑA atiende al público de lunes a sábado, el horario que deben cumplir los trabajadores se presenta a continuación:

Cuadro 2.2

HORARIO DE TRABAJO

DESCRIPCION	HORA
Primera jornada	8h30 a 12h30
Segunda Jornada	14h00 a 18h30

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Política de Almacenes Oña

Nota: Los trabajadores tienen de lunes a viernes 30 minutos de horas extras en las que su remuneración corresponde al 50%, mientras que el día sábado se les reconoce el 100%.

MERCADERIAS.- La mercadería se controla a través de parámetros de calidad, los mismos que son mencionados en el Anexo N°1.

INVENTARIOS.- El método empleado para realizar los inventarios es el promedio por ser el más sencillo y rápido de realizar. Además de esto se realiza un conteo físico de la mercadería tanto en el almacén como en las bodegas y también se verifica de acuerdo al sistema integrado de computación. Para controlar las mercaderías que posee bodega se llevan los siguientes tres tipos de Kardex: de costos, de unidades y de compras

CONTABILIDAD.- El control en esta área se realiza a través del sistema AFC_syco, el mismo que permite llevar un control minucioso de cada una de las cuentas. También se verifica en forma manual, ya que se lleva libro de bancos, caja y cuentas por pagar.

Para controlar contabilidad emite ciertos reportes, los mismos que son: reporte de ventas diarias (Ver anexo N°2.2) y reportes de mayor de auxiliar de cuenta (caja, bancos, cuentas por pagar, IVA, Retención en la fuente, etc.)

2.1.2 CONTABILIDAD.

2.1.2.1 Análisis del Volumen de Ventas.

"El análisis del volumen de ventas es un estudio pormenorizado de la sección de ventas netas del estado de pérdidas y ganancias."¹³ Para realizar un análisis más confiable, es necesario efectuar un análisis del volumen por

¹³ FUNDAMENTOS DE MARKETING, Stanton J. William, Pág. 496, COPIA,

líneas de producto ya que la empresa no posee esta información, solo realizaré un análisis del volumen total de ventas mensuales de los dos últimos años.

Cuadro 2.3

TABLA DE VENTAS NETAS

MESES	VENTAS NETAS		VARIACION	
	AÑO 2000	AÑO 2001	Porcentaje	(en dólares)
ENERO	\$ 3,998.20	\$ 13,359.75	234.14	\$ 9,361.55
FEBRERO	\$ 11,040.10	\$ 15,309.75	38.67	\$ 4,269.65
MARZO	\$ 10,407.48	\$ 14,985.83	43.99	\$ 4,578.35
ABRIL	\$ 3,998.20	\$ 14,445.00	261.29	\$ 10,446.80
MAYO	\$ 21,990.95	\$ 20,027.83	-8.93	-\$ 1,963.12
JUNIO	\$ 12,772.66	\$ 17,229.43	34.89	\$ 4,456.77
JULIO	\$ 12,775.92	\$ 15,775.00	23.47	\$ 2,999.08
AGOSTO	\$ 15,638.75	\$ 18,867.43	20.65	\$ 3,228.68
SEPTIEMBRE	\$ 23,728.50	\$ 26,222.08	10.51	\$ 2,493.58
OCTUBRE	\$ 19,910.33	\$ 20,189.96	1.40	\$ 279.63
NOVIEMBRE(p)	\$ 14,991.75	\$ 21,544.71	43.71	\$ 6,552.96
DICIEMBRE(p)	\$ 18,284.25	\$ 22,990.36	25.74	\$ 4,706.11

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Registros de Ventas.

Nota: (p) Proyecciones realizadas con la utilización de la tasa de crecimiento, del 6.71%(Ver Anexo N°3).

ANÁLISIS.

En la tabla anterior podemos ver que las ventas han crecido del año 2000 al 2001, en especial en los meses de enero y abril. El mes de enero del 2001 presenta un incremento en las ventas del 234.14% traducido a monedas se incremento en 9361.55 dólares americanos, ocasionado por la estabilización

de la moneda (dolarización). En el mes de enero del 2000, existieron problemas políticos, levantamientos indígenas (permaneció el almacén cerrado por dos semana) que provocaron la caída del gobierno, a esto se suma la inestabilidad del dólar, puesto que en diciembre de 1999 el dólar cerró a un precio promedio de 21000 sucres, afectando el inicio del año 2000, ya que en éste el precio del dólar se estableció en un precio base de 25000 sucres.

En el mes de abril del 2001 se produjo una elevación de las ventas en un 261.29% (10446.80 dólares americanos) con respecto al año anterior, porque en este mes ya se adoptaron medidas que lograron mitigar las consecuencias de la dolarización.

En los siguientes meses, el incremento de las ventas es relativamente estable en un porcentaje entre el 20% y 40%. Mientras que el mes de mayo se produce un decremento, con relación al año anterior, debido a que las personas optaron por comprar otros productos (como electrodomésticos, ropa, etc.). El mes de septiembre, se produjo un incremento del 10.51% (2493.58 dólares americanos), más bajo que los anteriores, debido al cierre del Filanbanco, ocasionando problemas de liquidez de ALMACENES OÑA, para pagar a los proveedores. El mes de octubre solo se incrementa en un 1.40% (279.63 dólares americanos) debido a que en este mes se vende telas para uniformes por entrada a clases, ya que las personas limitaron sus compras a lo estrictamente necesario.

2.1.3 BODEGA.

Este departamento es el encargado de verificar, controlar y supervisar que la mercadería (telas), cumpla con todos los parámetros estipulados por los estándares de calidad.

Por lo que creo importante describir cuales son los documentos que se maneja, así como aspectos que se debe tomar en cuenta al momento de ingresar la mercadería como la calidad.

2.1.3.1 Calidad

Se define a la calidad como: "La totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas."¹⁴

La calidad es un factor que ALMACENES OÑA, considera importante por que repercute directamente en la reputación e imagen de la empresa, puesto que el cliente quiere recibir mercadería de primera y buena calidad, incidiendo de esta manera en la preferencia al momento de comprar frente a la competencia.

Existen algunos factores que el bodeguero debe considerar al momento de ingresar la mercadería, los mismos que son:

1. Mercadería de primera (Parámetros de calidad. Ver Anexo N°1)
2. El prestigio del proveedor.

¹⁴ PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE OPERACIONES, Render Barry, Pág. 90, COPIA

3. La cantidad y colores requeridos por el cliente.
4. Medidas de la mercadería (telas).
5. Defectos por manipulación (tela sucia, rota o manchada).

2.1.3.2 Documentos (Ver Anexo N° 4)

Facturas en compras.- Son aquellas facturas proporcionadas por nuestros proveedores, las mismas que deben cumplir con las normas y leyes que dicta el Servicio de Rentas Internas (S.R.I.) (Anexo N° 4.1)

Ordenes de ingreso.- Es un documento de control para el bodeguero, contabilidad y ventas. Consiste en la descripción de la mercadería, según la codificación que se maneja en la empresa. (Anexo N° 4.2)

Notas de pedido.- Es un documento que permite realizar los pedidos a nuestros proveedores. Es un respaldo para el bodeguero, sirve para verificar, lo que se pidió y lo que llegó de la mercadería. (Anexo N° 4.3)

Transferencias.- Es un documento interno de la empresa, en el que se detalla la mercadería que sale de bodega al local de ventas. Es un respaldo para el bodeguero y el departamento de ventas. (Anexo N° 4.4)

Devoluciones de compras.- Es un documento para devolución de mercaderías a nuestros proveedores, por encontrarse defectuosa o en mal estado. (Anexo N° 4.5)

Liquidación de compras.- Es un documento interno que se realiza cuando un proveedor no tiene factura, en el que se detalla la mercadería al precio de costo y el correspondiente impuesto (I.V.A.) (Anexo N° 4.6)

2.1.4 DEPARTAMENTO DE VENTAS.

2.1.4.1 Productos

"Se entiende como producto a una serie de atributos conjugados en forma reconocible. Todo producto se designa con un nombre genérico o descriptivo que entiende la gente. Los atributos como nombre de marca y servicio después de la venta, que activan la motivación del consumidor".¹⁵ Para nosotros producto se referirá a un bien tangible, antes que un servicio.

En ALMACENES OÑA, de las líneas de productos que se comercializan, para nuestro estudio se tomarán en cuenta aquellas líneas que tiene más significancia económica y cuya venta es más frecuente como son las telas (Ver Anexo N°1).

Codificación.- La codificación que se emplea en ALMACENES OÑA, se realiza considerando los siguientes niveles:

- a) Primer Nivel.- Compuesto de dos dígitos, corresponde al nombre genérico del producto. Por ejemplo: 01 Tela.
- b) Segundo nivel.- Compuesto por tres dígitos, pertenece al nombre definido del producto. Por ejemplo. 002 Bramante.
- c) Tercer nivel.- Compuesto por tres dígitos, corresponde al nombre genérico del producto (Anchos y Formas). Por ejemplo: 008 1.50 de ancho.
- d) Cuarto Nivel.- Compuesto de tres dígitos, pertenece al color del producto. Por ejemplo: 098 Color rosado

¹⁵ FUNDAMENTOS DE MARKETING, Stanton J. William, Pág. 266, RESUMEN

La codificación de la línea de productos que vamos a analizar se presenta como Anexo N°1, denotando todos los productos (telas) para mayor facilidad y comprensión.

2.1.4.2 Precio

"Se define al precio como la cantidad de dinero o de otros objetos con utilidad necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto. Se puede decir que este es un factor importante que el consumidor considera al momento de realizar una compra; para muchas personas un precio más elevado corresponde a una mejor calidad; así también puede influir otros factores como el prestigio de la tienda y la publicidad.

Para los consumidores el precio es un factor decisivo para comprar en un almacén o en otro, además el precio es un componente del valor, entendiéndose como valor a la relación de los beneficios percibidos con el precio y otros costos incurridos. El valor indica que un producto particular que reúne las clases y beneficios potenciales (calidad, imagen y comodidad de compra) que los consumidores esperan de él en determinado nivel de precios".¹⁶

Factores que influyen en la determinación del precio.

Existen algunos factores que se consideran al momento de fijar el precio:

- a) Demanda estimada
- b) Reacciones de la competencia.- En este aspecto hay que considerar aquellos productos que son:

¹⁶ FUNDAMENTOS DE MARKETING, Stanton J. William, Pág. 374 y 377, RESUMEN

Semejantes

Sustitutos disponibles.

Producto no relacionado destinado a los mismos consumidores.

c) Otros elementos de la mezcla de marketing.

Métodos de fijación de precios

Dentro de los métodos para la fijación de precios, hablaré del método que la empresa considera para fijar los precios de sus productos.

Método basado en el costo unitario más la utilidad unitaria.-

Este método considera el siguiente aspecto: los precios se basan en una utilidad deseada con la inclusión de los costos.

"Este método en particular establece el precio de una unidad para que sea igual al costo total unitario más la utilidad deseada. Aunque este método es fácil de aplicar, tiene ciertas limitaciones como son; no reconoce los diversos tipos de costos, y prescinde de la demanda del mercado (todo lo que se compra se debe vender). Se estima que el sobreprecio sea suficiente para cubrir los gastos del almacén y generar una utilidad razonable".¹⁷

En ALMACENES OÑA, el precio se establece considerando los siguientes aspectos:

¹⁷ FUNDAMENTOS DE MARKETING, Stanton J. William, Pág. 388-392, RESUMEN

Cuadro 2.4

FIJACION DE PRECIOS DE ALMACENES OÑA

FACTOR	PORCENTAJE	
	TELAS IMPORTADAS	TELAS NACIONALES
Gastos de almacén	8%	8%
Telas importadas	10%	0%
I.V.A.	12%	12%
Utilidad	25%	25%
TOTAL	55%	45%

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Investigación Jefe de Bodega.

La fijación de precios en ALMACENES OÑA como se observa en el cuadro 2.4 se la realiza de acuerdo al tipo de tela; del precio de costo a las telas nacionales se le incrementan el 45% y a las telas importadas se le incrementa el 55% y así se obtiene el precio de venta al público.

Actualmente ALMACENES OÑA, esta realizando liquidación de saldos de sobrantes de telas y productos (perfumes y medias) que durante el año han tenido un lento movimiento.

2.1.4.3 Plaza

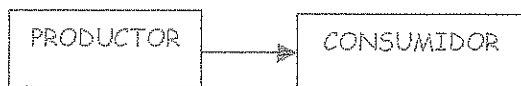
"La función de la distribución(plaza) consiste en hacer llegar el producto a su mercado meta. La actividad más importante para lograr esto es arreglar la venta del fabricante al consumidor final. Sin embargo existen empresas

intermediarias, que son aquellas que dan servicios relacionados directamente con la venta y/o compra de un producto, al fluir éste del fabricante al consumidor".¹⁸ Para mejor comprensión definiré el siguiente concepto:

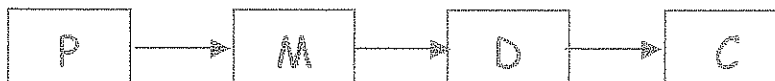
"Canales de distribución.- Es un conjunto de empresas, personas o individuos que adquieren la propiedad o se personalizan en la transferencia de bienes y servicios al consumidor final.

Niveles de Distribución.- Dentro de estos niveles tenemos:

1. Canal de distribución directa.- Se caracteriza por que no tiene intermediarios, la distribución es directa del productor al consumidor.



2. Canal Productor-Detallista-Consumidor.- Existen mayoristas que adquieren productos en grandes cantidades, para luego ser vendidas al consumidor.



3. Canal Productor-Mayorista-Detallista-Consumidor.- Este tipo de canal se emplea en aquellos bienes de consumo.



4. Canal Productor-Agente-Detallista-Consumidor.- En vez de utilizar a mayoristas, muchos productores prefieren servirse de agentes intermediarios para llegar al mercado detallista.

¹⁸ FUNDAMENTOS DE MARKETING, Stanton J. William, Pág. 460, RESUMEN



5. Canal Productor-Agente-Mayorista-Detallista-Consumidor.- A fin de llegar a detallistas pequeños, los fabricantes recurren a agentes intermediarios, quienes a su vez utilizan a mayoristas que venden a las grandes y pequeñas cadenas de tiendas".¹⁹



ALMACENES OÑA, se encuentra dentro del segundo canal de distribución (Productor-Detallista-Consumidor), la misma que se convierte en una empresa detallista, la que se define como "aquella empresa que vende algo(bienes y/o servicios) a los consumidores finales para uso, y no para negocios. Se realiza esta transición sin importar cómo se venda el producto (en forma personal, por teléfono, etc.) ni donde se efectuó la venta(en el almacén, en la casa del cliente, etc.)"²⁰ Ocasionalmente también se realiza las ventas al mayoreo.

Dentro del tipo venta se considera la Venta Directa, la misma que se efectúa mediante el contacto personal entre el vendedor y el cliente.

2.1.4.4 Publicidad - Promoción

"La promoción es básicamente un intento de influir en el público. La promoción es el elemento de la mezcla de marketing que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto y su venta,

¹⁹ FUNDAMENTOS DE MARKETING, Stanton J. William, Pág. 466-468, RESUMEN

²⁰ FUNDAMENTOS DE MARKETING, Stanton J. William, Pág. 496, RESUMEN

con la esperanza de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor o destinatario" ²¹

Métodos promocionales. -

"Hay cinco formas de promoción que son:

- A. **VENTA PERSONAL.-** Es la presentación directa de un producto que el representante de una compañía hace a un comprador potencial. Tiene lugar cara a cara o bien por teléfono, pudiéndose dirigir a un intermediario o un consumidor final. La inversión en dinero es alta.
- B. **PUBLICIDAD.-** Es una comunicación masiva e impersonal que paga un patrocinador, en el cual esta claramente identificado. Las formas más conocidas son los anuncios que aparecen en medios electrónicos (radio o televisión) y en los impresos (periódicos y revistas).
- C. **PROMOCION DE VENTAS.-** Es una actividad estimuladora de la demanda, cuya finalidad es complementar la publicidad y facilitar la venta personal. Esta dirigido a incentivar a la fuerza de ventas u otros canales de distribución para que vendan más agresivamente los productos. También se le llama promoción comercial. Comprenden las exhibiciones comerciales, muestras gratuitas, etc.
- D. **RELACIONES PUBLICAS.-** Son actividades comunicativas que contribuyen a crear actitudes y opiniones positivas respecto a una organización y sus productos. Los destinatarios pueden ser los clientes, accionistas o un grupo de interés.

²¹ FUNDAMENTOS DE MARKETING, Stanton J. William, Pág. 580, COPIA

E. PUBLICIDAD NO PAGADA.- Es una forma especial de relaciones públicas que incluyen noticias o reportajes sobre una organización o sus productos. Se asemeja a la publicidad ya que comunica un mensaje impersonal".²²

En ALMACENES OÑA, dentro de los métodos promocionales que se enunciaron, se emplea la venta personal a través de vendedores de mostrador que es la más utilizada; puesto que este negocio no ha tenido necesidad de emplear los demás métodos, ya que su imagen, precios económicos y la tradición han sido factores que han influido positivamente, para el desarrollo de éste. Además se emplean promociones de ventas, que no son difundidos a todos los clientes, sino a aquellos que dependiendo del monto de la compra se les realiza un descuento (5%, 10% y/o 15%).

2.1.4.5 Documentos

- a) Factura.- Es un documento que abaliza la venta de la mercadería. Es aquella que expide la empresa, la misma que cuenta con los requisitos impuestos por el Servicio de Rentas Internas. Este documento cuenta con un original (Cliente), y dos copias (Contabilidad y la otra para el SRI, cuando este lo solicite). (Anexo N°2.1)
- b) Reporte de Ventas.- Es un documento interno o también llamado Resumen de Facturas, en el cual nos detalla la fecha, el nombre del cliente, subtotal, descuento, IVA y total a pagar. Sirve como respaldo en caso de pérdida de la factura y para totalizar las ventas diarias. (Anexo N°2.2).

²² FUNDAMENTOS DE MARKETING, Stanton J. William, Pág. 580-581, RESUMEN

2.2 ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

2.2.1 ANALISIS DEL MACROAMBIENTE

2.2.1.1 Demográficos

"El estudio estadístico de la población humana y su distribución recibe el nombre de demografía".²³ El factor demográfico nos indica como esta creciendo la población humana y su distribución, a través de éste puede determinarse el tamaño de la población, distribución geográfica, densidad, tendencia de movilidad, tasas de incremento de la población en diferentes ciudades, regiones y naciones.

Dentro del factor demográfico para nuestro análisis, estudiaré los siguientes aspectos:

- Estilos de Vida

"Son la manifestación externa de las actitudes y valores de las personas".²⁴

- Valores Sociales

Los cambios en los valores sociales han afectado las actitudes de las personas ante las organizaciones y el trabajo mismo, por lo que es necesario estudiarlos. Los valores son positivos, su importancia difiere según cada individuo y cambia a lo largo de su vida. Los valores pueden convertirse en una base para segmentar los mercados.

²³ FUNDAMENTOS DE MARKETING, Stanton J. William, Pág. 52, COPIA

²⁴ ADMINISTRACION, Stonner F, Pág. 83 COPIA

• Crecimiento de la Población.

El crecimiento de la población es uno de los problemas que más preocupación causa a los gobiernos, debido a dos factores como son:

- a) El posible agotamiento de los recursos naturales, y
- b) Al incremento de las necesidades humanas sin que esto se traduzca en el crecimiento de los mercados.

En el Ecuador al término del milenio, la población alcanzará los 12 millones 146 mil habitantes, distribuidos en las cuatro zonas geográficas. Con respecto a ALMACENES OÑA, el crecimiento poblacional en la Provincia de Cotopaxi, le ha obligado ha crecer en la actividad comercial, con la finalidad de abastecer al mercado ofreciendo productos de buena calidad y variedad.

En la siguiente tabla, se presentan el crecimiento poblacional, de la Provincia de Cotopaxi, distribuidos por los principales cantones, que se ha considerado tiene mayor influencia en las ventas:

Cuadro 2.5

PROYECCION DE LA POBLACION POR CANTON

CANTON	N° DE HABITANTES	
LATACUNGA	1999	51626
	2000	53441
PUJILI	1999	13319
	2000	14338
SALCEDO	1999	9743
	2000	10029

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: INEC Ecuador Proyecciones Población Provincias y Cantones. Sept. / 2001.

2.2.1.2 Factores Económicos

Es evidente que la situación y las tendencias generales de la economía son un factor de gran importancia que incide en las actividades comerciales de cualquier organización.

Los factores que han influido dentro de nuestra economía son: La Dolarización, Inflación, Tasa de Interés, los Impuestos y la Globalización.

- Dolarización.

"La Dolarización no es sino un esquema monetario de tipo de cambio fijo, bajo el cual, el país adoptante subyuga su moneda a una determinada divisa, otorgándole curso legal como moneda oficial"²⁵.

La dolarización en nuestro país ha afectado a todo nivel, en lo referente al reajuste de precios. "La dolarización es solo una herramienta de manejo monetario rígido, cuya esencia demanda de variables similares a otros esquemas para poder ser efectiva, como son incremento de la productividad, balanza comercial positiva con lo que suben los ingresos de divisas, control presupuestario, mejor recaudación de impuestos, etc."²⁶ El país ha corrido con suerte, puesto que ha recibido ayuda, el precio alto del barril del petróleo y el eficiente aporte del Servicio de Rentas Internas han contribuido para que la crisis no se agrave. A raíz del atentado en la ciudad de New York, el precio del barril de petróleo ha bajado, el mismo que el 12 de noviembre alcanzo el precio de 13.03 dólares por barril y se espera que

²⁵ Revista EKOS, Econ. Vergara Steve, Pág. 50, COPIA

²⁶ REVISTA EKOS, Emprendedores, Pág. 35, COPIA

siga bajando; si la OPEP no toma medidas. Esto traerá como consecuencias para el próximo año, un déficit en el presupuesto del Gobierno.

- Inflación.

Considerada como "El alza sostenida de los precios en un período determinado, que se mide a través del Índice del precio al Consumidor, cuyo efecto inmediato es la pérdida del poder adquisitivo".²⁷

La inflación en el año 2001, ha sufrido incrementos constantes mensualmente, debido a las medidas tomadas por el Gobierno, la misma que al final de este año se espera que termine en un 85% de inflación, debido especialmente a la ineficiencia en la aprobación de la reforma tributaria, mal manejo de la banca cerrada y falta de financiamiento a la producción.

- Tasas De Interés.

Las tasas de interés activas en el país se mantienen entre el 14 y 15%, mientras que las tasas de interés pasivas (pólizas) se encuentran entre el 6 y 6,5%.

- Impuestos.

El IVA, es un impuesto que en este año ha sufrido cambios, ya que durante los meses de junio, julio y agosto se incremento en dos puntos, debido a presiones del FMI.

Esto ocasionó problemas en ALMACENES OÑA, ya que el precio al consumidor se tuvo que elevar, de la misma forma, cuando se derogó la

²⁷ INFLACION VS CORRECCION MONETARIA, Orozco José, Pág. 3, COPIA

medida, la empresa tuvo que cancelar a sus proveedores con un IVA del 14%, provocando pérdidas.

En cuanto a los impuestos que el Gobierno cobra, por las importaciones, afectan directamente a ALMACENES OÑA, puesto que algunos de sus productos son importados provocando la subida del precio de estos.

- Globalización

Es la apertura de fronteras que permite el libre flujo de mercancías, a lugares que les ofrecen mayor mercado de sustentación. Es decir, que el Ecuador podrá recibir productos de los países de América Latina y el Mundo en general, así como podrá exportar productos nacionales, que estarán libres de tarifas arancelarias y más restricciones al comercio.

La globalización puede ser una arma de doble filo, ya que pueden beneficiar aquellos países desarrollados económicamente, mientras que va en perjuicio de los países de menor desarrollo económico relativo, como es el Ecuador.

2.2.1.3 Políticos - Legales

"Son aquellos factores que pueden influir en las actividades de la organización como consecuencia de los procesos o el clima político".²⁸

"Consiste en un conjunto interactuante de leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan la conducta de organizaciones y personas en la sociedad".²⁹

²⁸ ADMINISTRACION, Stonner J, Pág. 85, COPIA

²⁹ FUNDAMENTOS DE MARKETING, Stanton J. William, Pág. 30, COPIA

En el Ecuador, la situación política durante los últimos años, ha sido inestable, puesto que se han producido sucesos deshonrosos, que han provocado el repudio internacional, uno de estos hechos es el derrocamiento del gobierno de Mahuad, la violación de derechos humanos, levantamientos indígenas, los feriados bancarios, entre otros; provocado por la corrupción imperante en el sistema. Por lo que se deben tomar medidas para reducir la corrupción, ya que en el ámbito internacional, el Ecuador ha sido calificado como uno de los países más corruptos de América Latina, influyendo negativamente en la inversión.

2.2.1.4 Tecnología

"La tecnología es un factor importante dentro del proceso de planeación estratégica, ya que ejerce un fuerte impacto en los negocios. Toda empresa tiene como objetivo obtener ventajas competitivas durables, las mismas que permiten diferenciar el producto y/o servicio de la competencia".³⁰

En ALMACENES OÑA, la tecnología no puede ser atribuida directamente al uso de máquinas o equipos, sino más bien se habla de una tecnología administrativa, así también este local cuenta con un sistema integrado de computación, que reúne la información de cada uno de los departamentos, agilizando las tareas que se realizan; además en el futuro se puede lograr ventajas competitivas a través del empleo de nuevas estrategias de marketing como son: merchandising, benchmarking, marketing mix, etc.; así como se puede aplicar el servicio de atención al cliente.

³⁰ TURISMO Y MARKETING, Castelli Gerardo, Pág. 125, RESUMEN.

2.2.1.5 Culturales

El factor cultural influye en las empresas de diferente manera, según el tipo de empresa, puesto que todas producen y venden diferentes productos, por lo tanto el consumidor adquieren los mismos de acuerdo a sus necesidades y gustos.

En Ecuador hay que considerar los diferentes grupos étnicos, existentes, puesto que cada uno de estos, tienen diferentes costumbres y tradiciones. Para ALMACENES OÑA, este es un aspecto importante a considerar, puesto que en la ciudad de Latacunga, donde se desarrolla esta empresa, se puede decir que la población presenta rasgos característicos tradicionalistas y conservadores.

2.2.2 ANALISIS DEL MICROAMBIENTE

2.2.2.1 Clientes

Es todo individuo u organización que desea ser atendido y obtener un artículo a precio justo y así poder satisfacer una necesidad.

2.2.2.1.1 Internos

Son considerados las personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados directa y permanentemente con la gestión de la empresa.

Los clientes internos son considerados importantes, puesto que sus expectativas servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias; así como se logrará obtener un compromiso sólido hacia la organización.

En ALMACENES OÑA, los clientes internos, son todos aquellos colaboradores que realizan actividades para la buena marcha y funcionamiento de esta empresa. La empresa considera que estas expectativas se han logrado satisfacer mediante las siguientes medidas:

- Agradable ambiente de trabajo.
- Adecuada remuneración.
- Proporcionando préstamos a sus empleados.
- Incentivos monetarios por ventas.

ALMACENES OÑA cuenta con el siguiente personal:

Cuadro 2.6

PERSONAL DE ALMACENES OÑA

PUESTO	CANTIDAD
Gerencia	1
Contadora	1
Supervisor	1
Auxiliar de Contabilidad y Secretaría	1
Bodeguero	1
Cajero	1
Vendedores	6
Conserje	1
TOTAL	13

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Observación Directa.

2.2.2.1.2 Externos

Son aquellos individuos, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la empresa. Sus expectativas y demandas permiten disponer de información valiosa para diseñar y entregar productos y/o servicios de calidad que satisfagan sus necesidades.

En este grupo se tiene todos los habitantes e instituciones de la ciudad de Latacunga; eventualmente se tiene clientes de los cantones Pujilí, Saquisilí y Salcedo.

Cuadro 2.7

NOMINA DE CLIENTES INSTITUCIONALES

NOMBRE	UBICACIÓN
Colegio Técnico Experimental Barba Naranjo	Latacunga
Hospital General	Latacunga
I.E.S.S.	Latacunga
Escuela Elvira Ortega	Latacunga
F.A.E	Latacunga
Brigada Patria	Laso
Colegio Trajano Naranjo	Latacunga
Fuentes San Felipe	Latacunga
E.S.P.E. Latacunga	Latacunga
I.T.S.A.	Latacunga
Proyecto Senderos del Progreso	Pujilí
Proyecto Camino a la Esperanza	Pujilí
Escuela Manuel Salcedo	San Felipe
Escuela Batalla Panupani	Tanichu
Colegio Victoria Vásconez Cuví	Latacunga
Hostería Rumipamba de las Rosas	Salcedo
Municipio	Pujilí
Colegio de Toacaso	Toacaso

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Reporte de ventas de Almacenes Oña.

2.2.2.2 Mercado Meta

"Un mercado meta se compone de persona u organizaciones que tengan necesidades por satisfacer y que estén dispuestos a pagar por ello".³¹

Como mercado meta, se ha elegido la ciudad de Latacunga, la misma que se considera a los mercados de consumidores finales que compran bienes y/o servicios para su uso personal o para su familia y están satisfaciendo necesidades no relacionadas con los negocios. Así como aquellos consumidores institucionales, entiéndase como estos a aquellas instituciones públicas o privadas de la ciudad de Latacunga.

MERCADO REAL:

El mercado real de consumo de telas, esta comprendido por aquellas personas o instituciones que realizan sus compras en ALMACENES OÑA, el mismo que corresponde al 37% de la participación. Para lo cual presentamos un reporte de ventas diarias en el Anexo N°2.2, en el que se puede ver los clientes. Dentro de este mercado hoy que diferenciar dos tipos de clientes que son:

- a) Clientes Activos.- Corresponde al total de facturas de venta que se han realizado durante un período de tiempo. En nuestro caso consideramos todas las facturas durante el mes de octubre del 2001, dando un total de 4222 personas que han comprado en ALMACENES OÑA.

³¹ FUNDAMENTOS DE MARKETING, Stanton J. William, Pág. 82, COPIA

-
-
- b) Clientes Efectivos.- Corresponde al número de clientes que han comprado en ALMACENES OÑA, contabilizados por una sola vez, el mismo que corresponde a 3500 personas.

MERCADO POTENCIAL:

Se entiende por mercado potencial aquel que la empresa no llega con su producto, pero que puede establecer estrategias para poder introducirse en el mercado. Existen diferentes tipos de mercados potenciales dentro de los cuales tenemos:

- a) Mercado de bienes sustitutos.- Las telas, se puede decir que no tiene un producto sustituto directo. Se podría considerar como bien sustituto en aquellas clases de telas importadas, por la calidad y precio, puesto que la calidad de las telas importadas se diferencia de la calidad de telas nacionales, provocando que el consumidor se rija el momento de comprar por sus ingresos. Se puede tener bienes complementarios como la ropa. En este grupo se encuentran los consumidores cuya preferencia es la compra de bienes confeccionados (ropa) y no para la confección.
- b) Mercado de la competencia.- Corresponde a los clientes que compran en otros almacenes; correspondientes al 63% de la participación del mercado que abarca la competencia (Ver Cuadro 2.8 de la página 44).
- c) Mercado de posibles clientes.- Dentro de este podemos ubicar a aquellas personas o instituciones (escuelas, colegios, municipio, hospitales, instituciones bancarias, etc.) que se encuentran ubicados en los cantones

de Pujilí, Salcedo y Saquisilí que no conocen de la existencia de ALMACENES OÑA.

2.2.2.3 Competencia

La competencia es un factor que hay que considerar, puesto que todo negocio tiene que reunir constantemente conocimientos del mercado y vigilar las actividades mercadológicas de la competencia, es decir conocer sus productos, precios, sistemas de distribución y programas promocionales.

La competencia en el campo textil, por lo general esta sujeta a la oferta y demanda del producto (telas), en ocasiones se satura cuando existe una sobreproducción o importación de telas. Se puede decir que la competencia potencial de ALMACENES OÑA, se ha dividido en las siguientes categorías, de acuerdo al tamaño del local, productos y precios:

Cuadro 2.8

CLASIFICACION DE LA COMPETENCIA

GRANDES

NOMBRE	UBICACIÓN	FACTOR
Almacén Bachita	Calle: Juan Abel Echeverría y 2 de mayo, esquina	Variedad de productos

MEDIANOS

NOMBRE	UBICACIÓN	FACTOR
Sra. Fanny Malabe	Calle: Amazonas y Guayaquil	Precios
Rengitex	Calle: Felix Valencia y 2 de mayo	Precios y promociones.
Perla del Pacífico	Calle: Amazonas y Av. 5 de Junio	Precios

PEQUEÑOS

NOMBRE	UBICACIÓN
Sr. Jacho	Calle: Juan Abel Echeverría y Belisario Quevedo.
Almacén Mechita	Calle: Juan Abel Echeverría y 2 de mayo
Sra. Sara Mafla	Calle: Quito y Padre Salcedo
Negocios dedicados a la confección de ropa formal.	

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Observación directa.

2.2.2.4 Proveedores

Se constituyen las personas u organizaciones que nos proporcionan de productos (telas), para la venta. Los proveedores en ALMACENES OÑA, son elegidos de acuerdo a ciertos aspectos como son:

- Precios.- Se determina cual de nuestros proveedores, nos proporcionan descuentos y precios bajos.
- Ubicación.- Se considera aquellos proveedores que se encuentran dentro de la Zona Centro, que en caso de necesitar productos, su cercanía facilite la entrega rápida.
- Prestigio.- Se determina aquellas empresas, que tienen una trayectoria de varios años, así como la calidad de materias primas que emplea en su proceso productivo.
- Calidad.- Se toma en cuenta todos los factores que se describieron anteriormente. (Anexo N°1)
- Servicio.- Se considera tiempo de entrega del pedido, buen trato.

A continuación se presenta una lista detallada de los principales proveedores, que durante el año 2001 han suministrado productos a ALMACENES OÑA:

Cuadro 2.9

LISTA DE PROVEEDORES

PROVEEDOR	PROCEDENCIA	CLASE		PRODUCTO
		P	T	
C.I.D.S.A.	Quito	X		Tela de Uniforme
CAMELOT CIA LTDA	Quito	X		Casimir
CASA ANDRES	Quito		X	Gabardinas, sedas, crepés
CASA COMERCIAL TOSI C.A	Guayaquil	X		Elásticos, cordones, cintas, camisetas, interiores
LA CAROLINA	Guayaquil		X	Pelones
COMERCIAL CASA DE AIDITA C.A.	Guayaquil		X	Gamuzas, tul, microfibras, sedas
FRANCELANA S.A.	Quito	X		Casimir pura lana
TEXTIL ECUADOR	Quito	X		Franelas, tela limpión, tela pañal, tela de manteles, lienzos.
TEXTIL LITORAL	Guayaquil	X		Teteron, casimir9001, polinen, gabardina polyester
TEXTIPIEL	Guayaquil		X	Felpas
IMPORTADORA COMERCIAL BUSTOS LARA	Quito		X	Pelón.
INDULANA S.A.	Quito	X		Casimires: suiting y sutex Paño
POLITEX S.A.	Quito	X		Gamuzas, damascos, soledades, mounzas
INMOBILIARIA IZRO S.A.	Guayaquil		X	Encajes, botones, cadenas, apliques
NANNYTEX	Guayaquil		X	Sedas, crepés
OCHOATEX	Guayaquil		X	Sedas, crepés
PLUMA PINTEX	Quito		X	Plumón
SINTOFIL	Quito	X		Carolina, satín, aruba
PINTEX S.A.	Quito		X	Bramantes, popelinas.

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Reportes de proveedores. ALMACENES OÑA.

NOTA: La clase de proveedor se refiere a la siguiente clasificación:

P = Permanente (Durante todo el año)

T = Temporada (Durante algunos meses)

En el cuadro 2.10 se presenta información de las compras en dólares a los principales proveedores durante el año 2001:

Cuadro 2.10

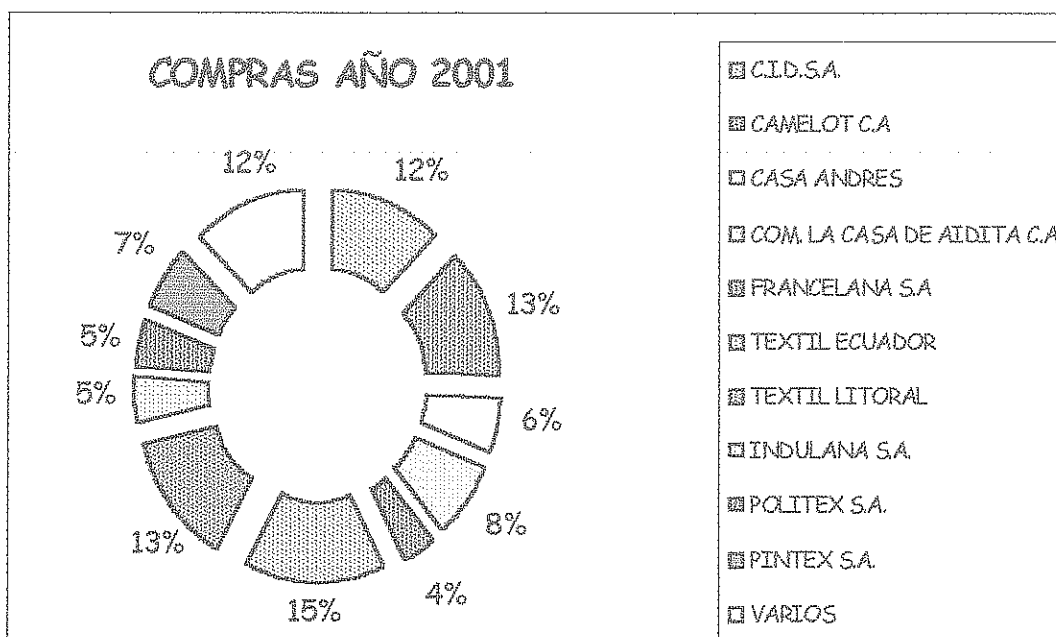
COMPRAS DE ALMACENES OÑA

PROVEEDOR	COMPRAS (dólares)
C.I.D.S.A.	12607.74
CAMELOT C.A	13485.19
CASA ANDRES	5812.27
C. LA CASA DE AIDITA C.A.	7832.95
FRANCELANA S.A	3702.42
TEXTIL ECUADOR	15983.14
TEXTIL LITORAL	13879.66
INDULANA S.A.	4660.17
POLITEX S.A.	4777.57
PINTEX S.A.	7031.26
VARIOS	12738.4
TOTAL	102510.77

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Facturas de Compras de ALMACENES OÑA.

Gráfico 2.2



ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Facturas de Compras de ALMACENES OÑA.

En este gráfico se puede observar la participación que tiene cada proveedor en las compras del año 2001, en el que los principales proveedores son: Textil Ecuador con un 15% con productos como telas para manteles, telas pañal, entre otros; luego tenemos a Textil Litoral y Francelana representados con el 13% cada uno, con el producto tela de casimir. En la sección de varios, se han incluido a aquellos proveedores que su participación es menor al 1%, los mismos que sumados sus valores, representan el 12% al igual que C.I.D.S.A.

2.3 ESTUDIO DE MERCADEO

2.3.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO

2.3.1.1 Análisis de los Productos

En el análisis de los productos se considera las características que presentan las principales telas y pueden clasificarse como un bien duradero, ya que normalmente tiene un tiempo ilimitado de duración.

Para este análisis se considera la cartera de negocios, que tiene ALMACENES OÑA, es decir, el conjunto de productos o líneas de productos que componen la oferta disponible para el consumidor, los mismos que se presentan como Anexo N°1.

Es necesario realizar una Evaluación del Valor Agregado que es un análisis de cada actividad en el proceso de la empresa para determinar su aporte a la satisfacción de las expectativas que tiene el cliente final. Los productos que comercializa ALMACENES OÑA, de manera general el valor que se añade a estos, es la implementación del sistema integrado de computación que permiten realizar ventas en menor tiempo.

2.3.1.2 Análisis del Cliente

A los clientes de ALMACENES OÑA se los ha clasificado en dos tipos que son:

a) Consumidor individual

"Es el consumidor que toma decisiones de compra basado en consideraciones de carácter más bien emocional".³² Para ALMACENES OÑA, sus consumidores al momento de comprar consideran los siguientes factores:

- Calidad y variedad de productos
- Prestigio del local
- Moda

Por esta razón, es necesario comprender cuales las características de nuestros consumidores, por lo que he decidido considerar las siguientes variables:

Ingresos.- Se considera a aquellas personas que poseen rentas mensuales desde 100 dólares.

Edad.- Se considera a las personas mayores de 16 años.

Género.- Es necesario tomar en cuenta tanto a hombres como mujeres.

Ocupación.- Esta variable es encaminada a todos los sectores.

b) Consumidor institucional

Se caracteriza por decisiones generalmente muy racionales, basados en la variedad técnica del producto, como es la calidad, precio, oportunidad de entrega, etc. En este punto se debe especificar los siguientes aspectos:

³² PREPARACION Y EVALUACION DE PROYECTOS, Meneses Edilberto, Pág. 26, RESUMEN.

Actividad económica.- Para conocer cuales son las características, el área a la que ya estamos satisfaciendo y a cual debemos enfocarnos más.

2.3.1.3 Análisis de la Competencia

El análisis de la competencia nos permite determinar la posición de ALMACENES OÑA, frente a su competencia, considerando ciertos factores como: tamaño del local, precios, calidad y variedad de productos, prestigio, servicio y la inversión en los diferentes recursos para su normal funcionamiento.

Cuadro 2.11

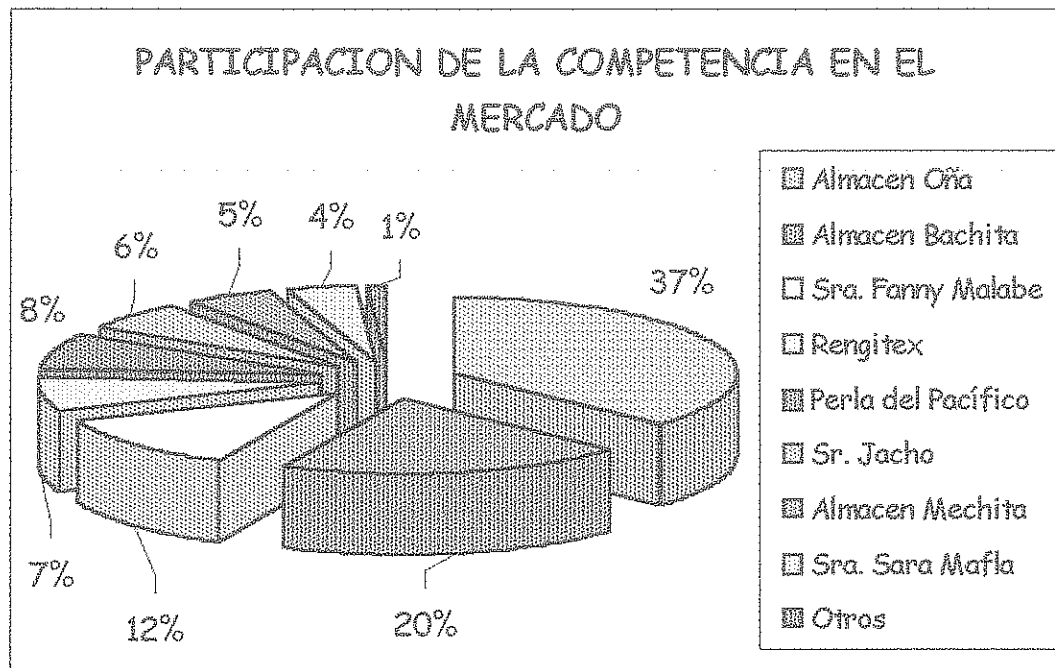
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

NOMBRE	PARTICIPACIÓN
Almacén Oña	37%
Almacén Bachita	20%
Sra. Fanny Malabe	12%
Rengitex	7%
Perla del Pacífico	8%
Sr. Jacho	6%
Almacén Mechita	5%
Sra. Sara Mafla	4%
Otros	1%
TOTAL	100%

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: SRI. Fecha: Octubre del 2001

Gráfico 2.3



ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: SRI. Fecha: Octubre del 2001

En el gráfico 2.3 nos indica que el principal competidor es el Almacén Bachita, ya que este abarca el 20% del mercado total.

2.3.2 MUESTRA

"Es una colección de unidades seleccionadas de un marco o de varios marcos. Los datos son obtenidos de los elementos de la muestra y usados para describir a la población"³³ Para determinar la muestra es necesario establecer los siguientes aspectos:

POBLACIÓN: La población que se considera es el número de clientes promedio mensual que han realizado sus compras en ALMACENES OÑA

³³ MUESTREO, MED, Pág:26, COPIA

según datos de octubre del año 2000 a octubre del año 2001 (Ver Anexo N°5), el cual es de 3790 clientes.

UNIDAD DE MUESTREO: Adulto o joven que ingrese a comprar en ALMACENES OÑA.

TAMAÑO DE LA MUESTRA: Permite determinar el número de personas que deben ser entrevistadas, para lo cual emplearemos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1 - eN}$$

en donde:

N = Total de la población

n = Tamaño de la muestra

e = Error muestral permitido (0.02%)

$$n = \frac{3790}{1 + (0.02)(3790)}$$

n = 49.34 \cong 50 clientes a ser entrevistados

TIPO DE MUESTREO: El tipo de muestreo escogido es el Muestreo Sistemático, por que es más fácil de llevar a cabo en el campo ya que esta menos expuesto a errores de selección, así como nos proporciona mayor información por unidad de costo; cuando no se conoce exactamente la población total es el apropiado puesto que permite tener más objetividad el momento de realizar las entrevistas. En este tipo de muestreo es necesario

determinar un intervalo de clientes a ser entrevistados al cual denominaremos 1 en k.

Para obtener k, debemos obtener:

$$\text{N}^\circ \text{ de clientes promedio diarios} = \frac{\text{Población promedio mensual}}{\text{Días laborables por mes.}}$$

$$\text{N}^\circ \text{ de clientes promedio diarios} = \frac{3790}{26} = 145.76 \cong 146$$

Entonces:

$$k = \frac{N}{n}$$

$$k = \frac{146}{50} = 2.92 \cong 3 \text{ Nos indica, que vamos a preguntar a un cliente cada 3 clientes.}$$

2.3.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN

La técnica de recolección de datos a utilizarse en este proyecto es la encuesta por muestreo, porque consiste en reunir datos mediante entrevistas. Tiene la ventaja de que la información se obtiene directamente de las personas cuyo punto de vista nos interesa conocer. Por esta razón realizaré entrevistas de tipo personal; para lo cual se diseñó el cuestionario correspondiente, el mismo que se presenta como Anexo N°6.

ENCUESTA:

Objetivo General

Realizar una encuesta a los consumidores de ALMACENES OÑA, para conocer cuales son sus expectativas y necesidades, en cuanto a los productos, el servicio y las promociones.

2.3.4 TABULACIÓN Y RESULTADOS

2.3.4.1 Datos Generales

PERSONA NATURAL

1. Edad

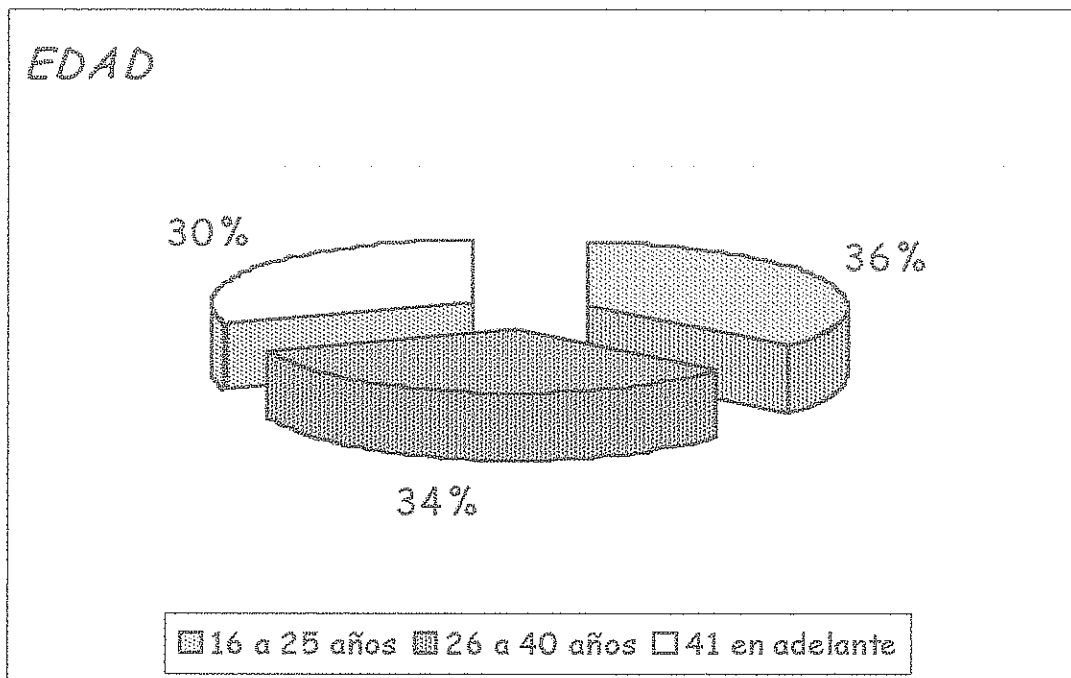
Cuadro 2.12

EDAD	TABULACION	PORCENTAJE
16 a 25 años	18	36%
26 a 40 años	17	34%
41 en adelante	15	30%
TOTAL	50	100%

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Encuesta a clientes Almacenes Oña

Gráfico 2.4



ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Encuesta a clientes Almacenes Oña

2. Sexo

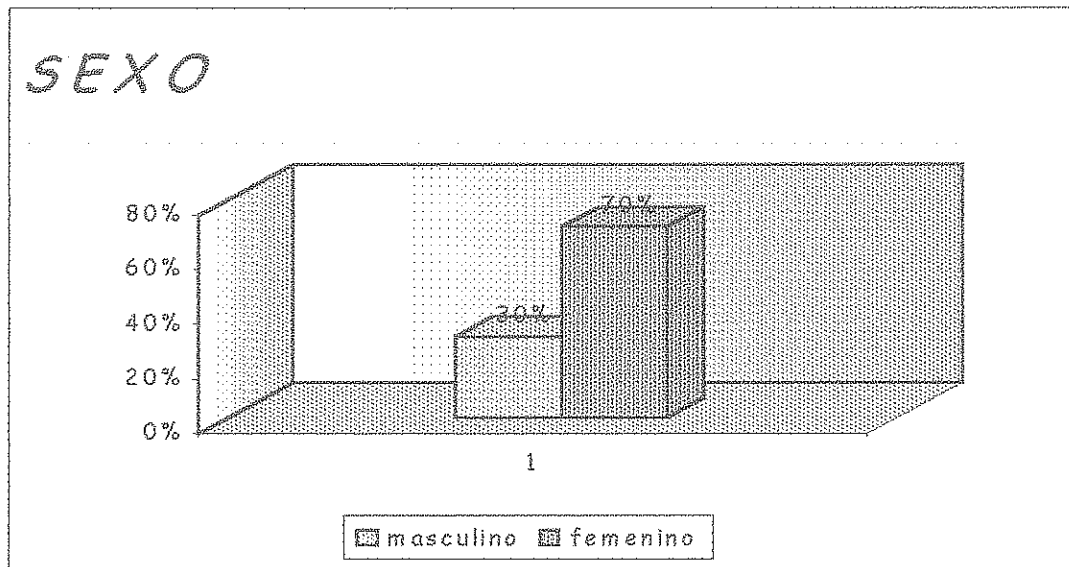
Cuadro 2.13

SEXO	TABULACION	PORCENTAJE
Masculino	15	30%
Femenino	35	70%
TOTAL	50	100%

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Encuesta a clientes Almacenes Oña

Gráfico 2.5



ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Encuesta a clientes Almacenes Oña

3. Ocupación

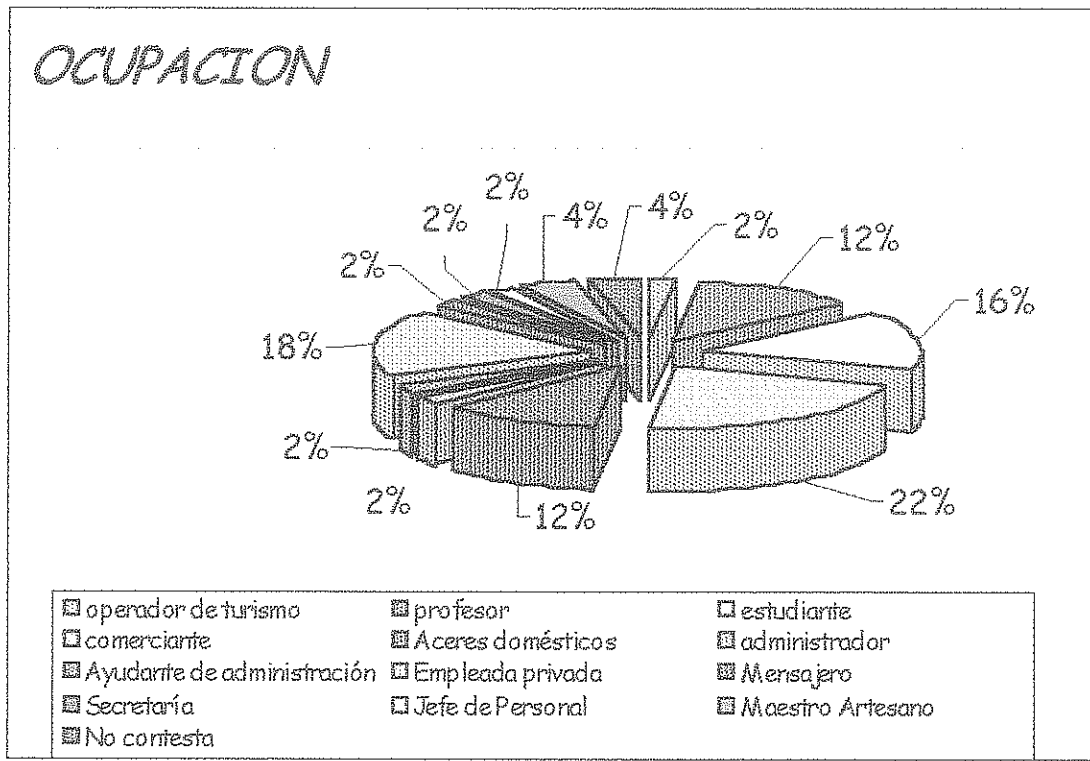
Cuadro 2.14

OCUPACION	TABULACION	PORCENTAJE
Operador de turismo	1	2%
Profesor	6	12%
Estudiante	8	16%
Comerciante	11	22%
Quehaceres domésticos	6	12%
Administrador	1	2%
Ayudante de administración	1	2%
Empleada privada	9	18%
Mensajero	1	2%
Secretaría	1	2%
Jefe de Personal	1	2%
Maestro Artesano	2	4%
No contesta	2	4%
TOTAL	50	100%

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Encuesta a clientes Almacenes Oña

Gráfico 2.6



ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Encuesta a clientes Almacenes Oña

4. Ingresos

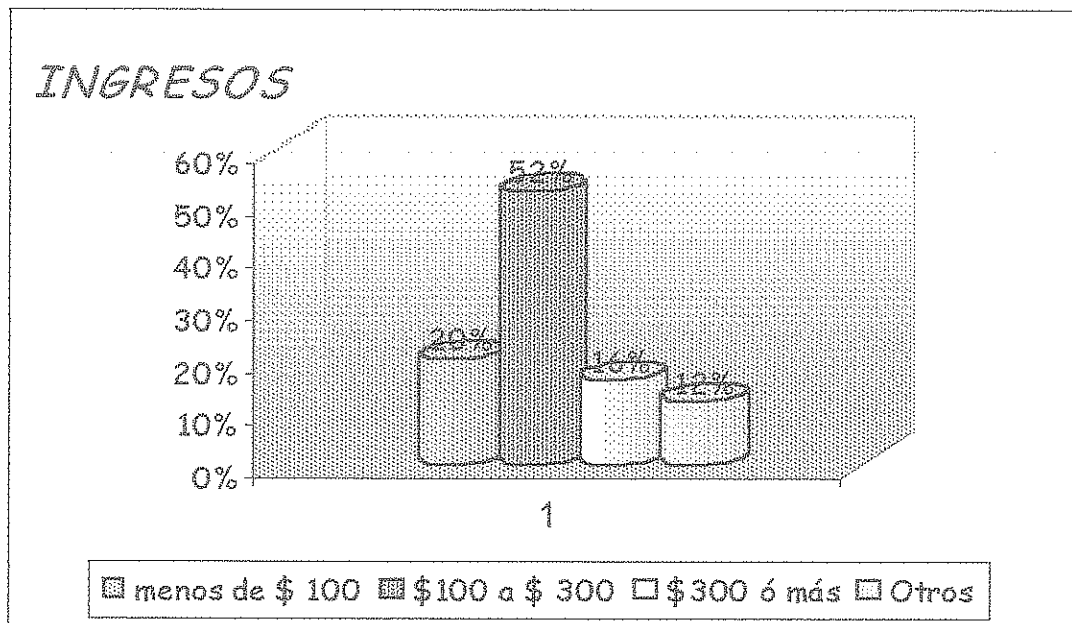
Cuadro 2.15

INGRESOS	TABULACION	PORCENTAJE
menos de \$ 100	10	20%
\$100 a \$ 300	26	52%
\$300 ó más	8	16%
Otros	6	12%
TOTAL	50	100%

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Encuesta a clientes Almacenes Oña

Gráfico 2.7



ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Encuesta a clientes Almacenes Oña.

INSTITUCION

Actividad económica

Las personas que fueron encuestadas al realizar sus compras no representaban a alguna institución de la Provincia.

ANALISIS.

Las personas que fueron encuestadas, el 100% de estos corresponden a personas naturales, ninguna representa a una institución, lo que nos permite obtener los siguientes resultados:

La edad esta comprendida entre los 16 a 25 años ya que corresponden al 36% según el Gráfico 2.4 de la página 55 lo que nos muestra que es el

segmento de mercado al cual se deben enfocar nuestras estrategias, sin desmerecer aquellas comprendidas en los otros segmentos que corresponden al 34 y 30% respectivamente.

Identifica mejor a los clientes de Almacenes Oña, ya que la encuesta realizada nos indica que las personas que con mayor frecuencia efectúan sus compras en este almacén, son mujeres ya que corresponden al 70% de los encuestados y en un 30% los hombres, como se puede observar en el Gráfico 2.5 en la página 56

Los ingresos de los clientes de Almacenes Oña se encuentran entre 100 a 300 dólares mensuales ya que el 52% de las personas encuestadas eligen esta opción, así como aquellos que tiene ingresos menores a 100 dólares corresponden al 20%, lo que nos hace presumir que se tratan de clases sociales media y baja; y el 16% a la clase alta ya que sus ingresos superan los 300 dólares.

La ocupación principal de los clientes encuestados es el ser comerciante con un 36%, empleados de empresas privadas con el 18%, estudiantes con el 16%, amas de casa y profesores con un 12% cada uno, esto se puede ver en el Gráfico 2.6 en la página 57. Esta información nos permitirá enfocar estrategias para captar más clientes, las mismas que se presentan en el Capítulo V.

2.3.4.2 Datos Específicos

1. ¿Por qué razones Ud. prefiere comprar en Almacenes Oña?

Cuadro 2.16

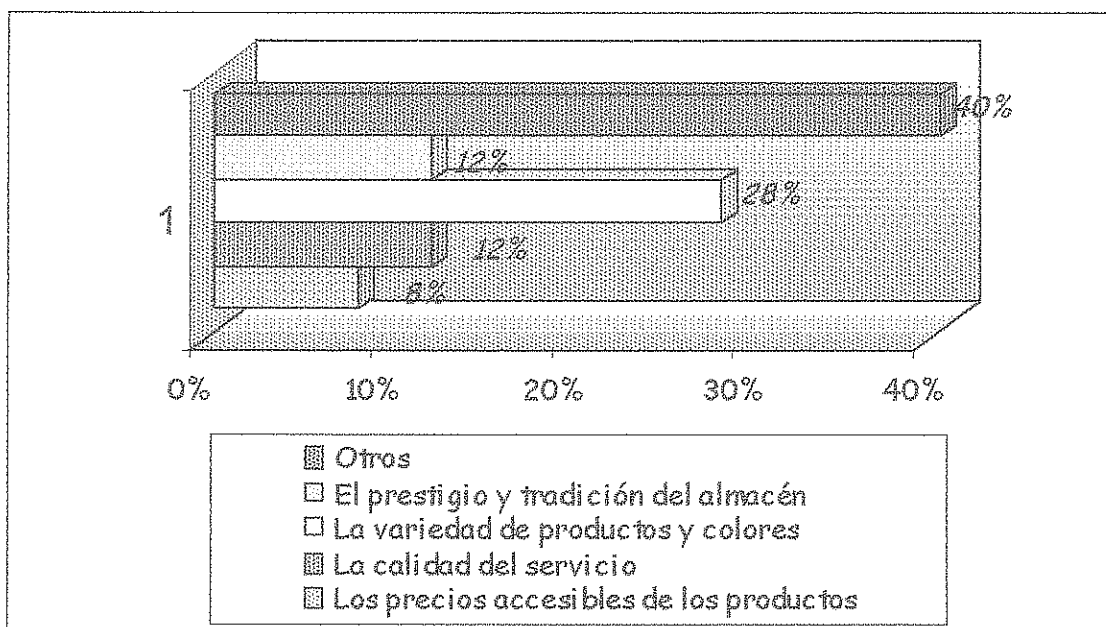
ALTERNATIVAS	TABULACION	PORCENTAJE
Los precios accesibles de los productos	4	8%
La calidad del servicio	6	12%
La variedad de productos y colores	14	28%
El prestigio y tradición del almacén	6	12%
Otros	20	40%
TOTAL	50	100%

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Encuesta a clientes Almacenes Oña

Gráfico 2.8

PREGUNTA N° 1



ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Encuesta a clientes Almacenes Oña

NOTA: En esta pregunta existe mayor número de encuestas que se han considerado como ninguno por que las personas contestan más de una alternativa.

ANALISIS.

En el Gráfico 2.8 podemos determinar que los clientes de Almacenes Oña prefieren comprar en este local porque existe variedad de productos y colores ya que corresponde al 28%; seguido por la calidad del servicio, el prestigio y tradición con el 12%. El 40% corresponde a aquellas personas que eligieron como razones de preferencia las cuatro alternativas.

2. ¿Cuál fue el medio que le permitió conocer la existencia de Almacenes Oña?

Cuadro 2.17

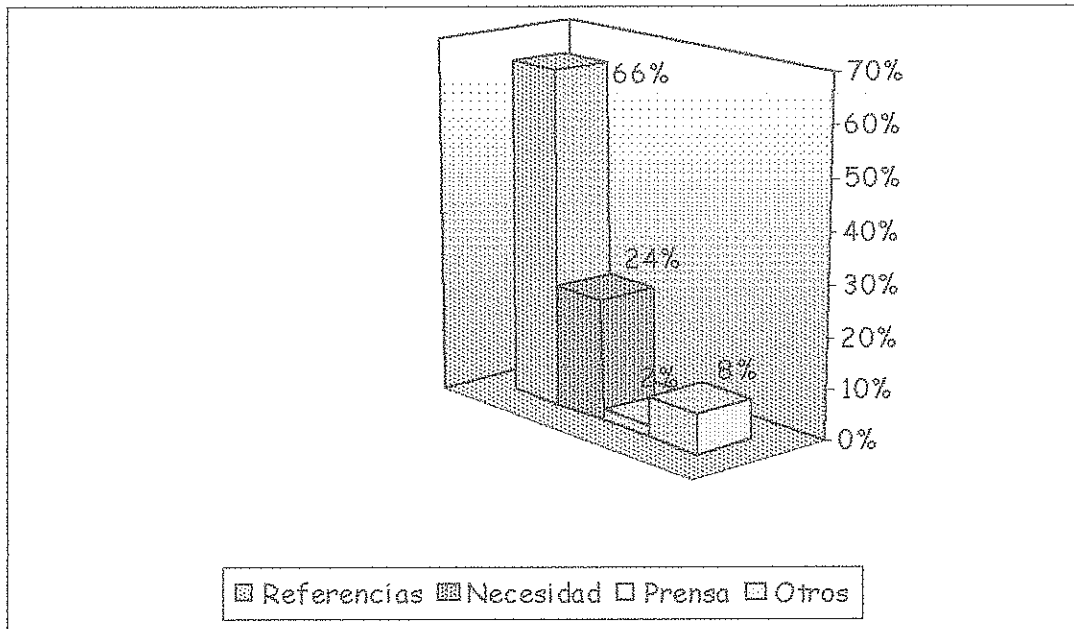
ALTERNATIVAS	TABULACION	PORCENTAJE
Referencias	33	66%
Necesidad	12	24%
Prensa	1	2%
Otros	4	8%
TOTAL	50	100%

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Encuesta a clientes Almacenes Oña

Gráfico 2.9

PREGUNTA N° 2



ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Encuesta a clientes Almacenes Oña

ANALISIS

En el Gráfico 2.9 se puede observar que los clientes contestan el 66% que se enteró de la existencia por referencias y el 24% contesta que busca por necesidad. Esta pregunta tiene relación con la anterior puesto que la tradición y prestigio juega un papel importante en el crecimiento y la permanencia en un sitio de privilegio del almacén en la comunidad no solo latacungueña sino cotopaxense en general.

Esta pregunta nos permite analizar la posibilidad de incrementar la participación de mercado de Almacenes Oña, mediante el empleo de la prensa y radio, a través de una campaña publicitaria en los principales medios de comunicación de la provincia.

3. ¿Cómo considera Ud. el servicio de venta de Almacenes Oña?

Cuadro 2.18

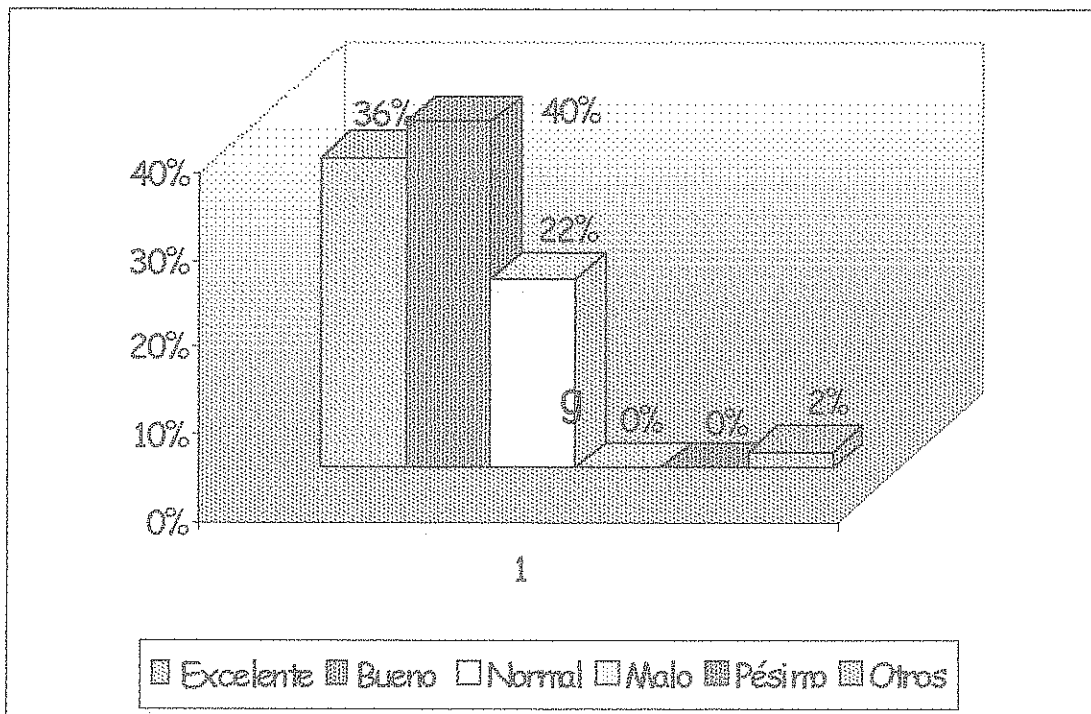
ALTERNATIVAS	TABULACION	PORCENTAJE
Excelente	18	36%
Bueno	20	40%
Normal	11	22%
Malo	---	0%
Pésimo	---	0%
Ninguno	1	2%
TOTAL	50	100%

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Encuesta a clientes Almacenes Oña

Gráfico 2.10

PREGUNTA N°3



ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Encuesta a clientes Almacenes Oña

NOTA: Algunos clientes describen porque el servicio de Almacenes Oña es:

Excelente:

- Es actualizado
- El personal opinan y les ayudan.
- Cubre las necesidades.
- Cordial atención
- Buen servicio y atención al cliente.

Bueno:

- El tiempo de espera es corto.
- El personal tiene: conocimiento de los productos, paciencia y buenas relaciones humanas.
- Es más económico.
- Existe variedad de productos.
- Un cliente contesta que no es un cliente frecuente por lo que no puede proporcionar un criterio.

Normal:

- Es como todos los almacenes.

ANALISIS.

En el Gráfico 2.10 se puede observar que al efectuar esta pregunta a los clientes de Almacenes Oña, el 40% afirman que el servicio es bueno; el 36% afirma que es excelente y el 22% que es normal. Relativamente estas respuestas nos hacen presumir que el servicio del local esta bien para

algunas personas, pero existen aquellos que proporcionan sugerencias las mismas que serán acogidas para proporcionar recomendaciones en el Capítulo VII.

4. ¿Para mejorar el servicio al cliente, que sugerencia Ud. nos podría proporcionar?

Entre las sugerencias emitidas por las personas encuestadas tenemos:

- Mayor rapidez para despachar al comprador, mediante la creación de otro cajero.
- Ampliación del local.
- Tener más personal especializado.
- Mayor capacitación al personal nuevo e incentivos a los mejores trabajadores.
- Que tenga sucursales.
- Relaciones públicas.*
- Indique diversidad y calidad de los productos, conocer lo que vende.
- Tener un stock de acuerdo a la moda.
- Precios accesibles en las telas que no salen mucho.
- Demostrar respeto y trato.
- Atención por igual a todos los clientes.
- Esta todo bien.

*NOTA: Existe una confusión entre relaciones publicas y humanas.

ANALISIS.

Las sugerencias proporcionadas por los clientes serán analizadas para ser puestas en práctica.

5. ¿El personal del almacén responde a sus inquietudes sobre los productos que Ud. adquiere?

Cuadro 2.19

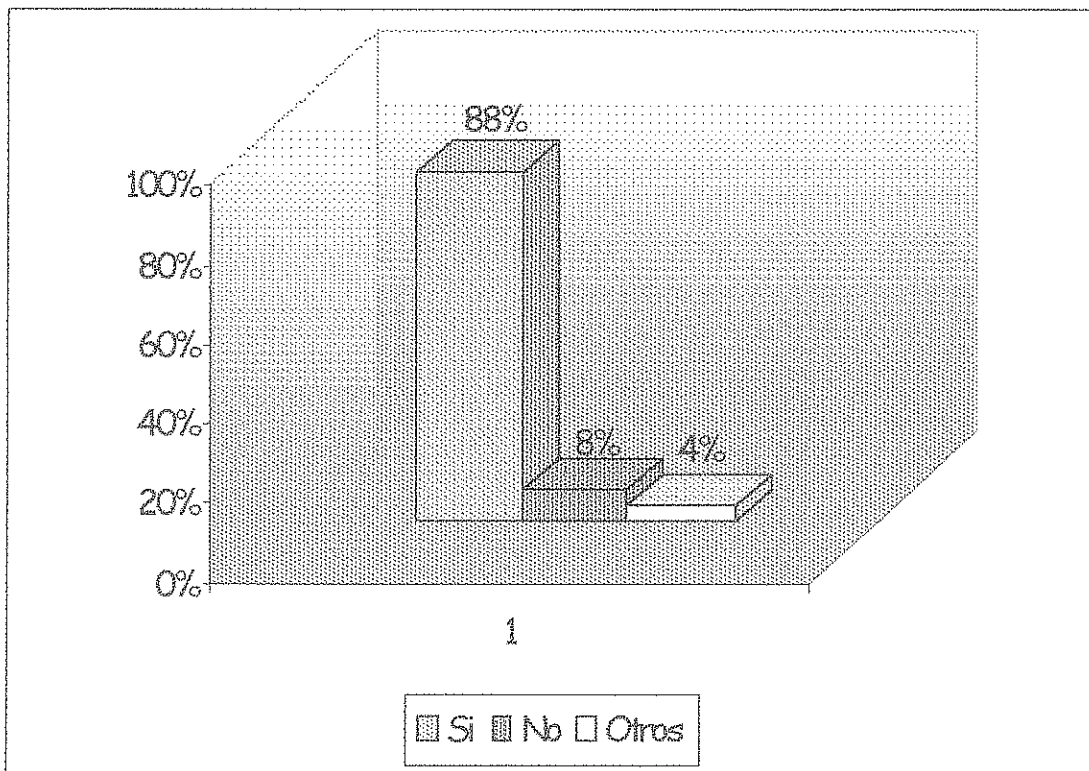
ALTERNATIVAS	TABULACION	PORCENTAJE
Si	44	88%
No	4	8%
Otros	2	4%
TOTAL	50	100%

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Encuesta a clientes Almacenes Oña

Gráfico 2.11

PREGUNTA N° 5



ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Encuesta a clientes Almacenes Oña

ANALISIS.

En el Gráfico 2.11 se puede ver que, cuando preguntamos a los clientes si el personal responde a sus inquietudes el 88% responden que afirmativamente y el 8% que no, lo que nos permite determinar que el personal que trabaja tiene experiencia y conocimiento de cada producto que se vende en el almacén.

6. ¿Cuál de las siguientes características considera Ud. al momento de comprar?

Cuadro 2.20

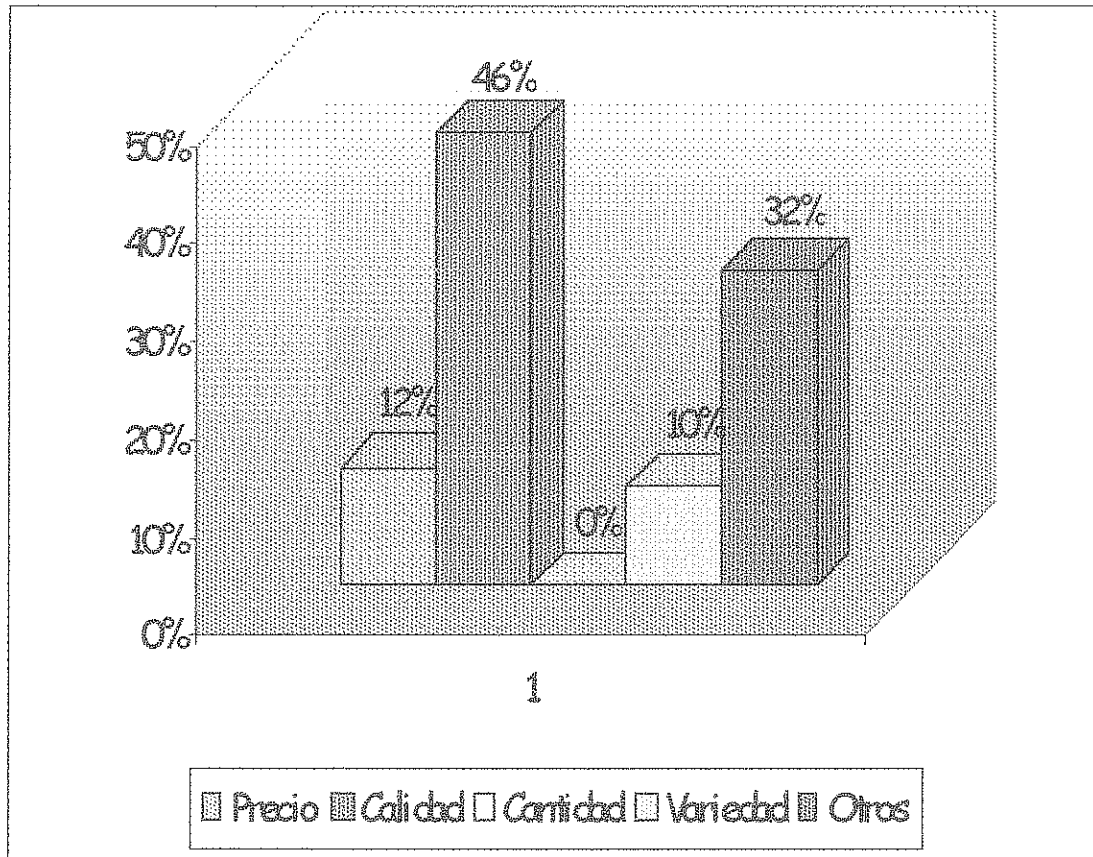
ALTERNATIVAS	TABULACION	PORCENTAJE
Precio	6	12%
Calidad	23	46%
Cantidad	---	0%
Variedad	5	10%
Otros	16	32%
TOTAL	50	100%

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Encuesta a clientes Almacenes Oña

Gráfico 2.12

PREGUNTA N° 6



ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Encuesta a clientes Almacenes Oña

NOTA: Los clientes contestan dentro de la alternativa otros, lo siguiente:

- Amabilidad.
- Voluntad y cortesía.
- Variedad en colores.

ANALISIS.

En el Gráfico 2.12 se puede determinar que el comportamiento de compra de los clientes de Almacenes Oña se encuentra guiado por la calidad de los productos, ya que esto se confirma con el 46% de respuestas a favor. En

segundo lugar se encuentra el precio con el 12% y la variedad con el 10%. El 32% que se puede ver tiene relación a que los clientes al momento de contestar eligen más de una de las alternativas. Esta es una fortaleza que tiene el almacén como ya se describió anteriormente sobre los parámetros de calidad que se consideran al momento de realizar una compra a los proveedores, con la finalidad de proporcionar un producto de alta calidad.

7. ¿Con qué frecuencia compra Ud. tela?

Cuadro 2.21

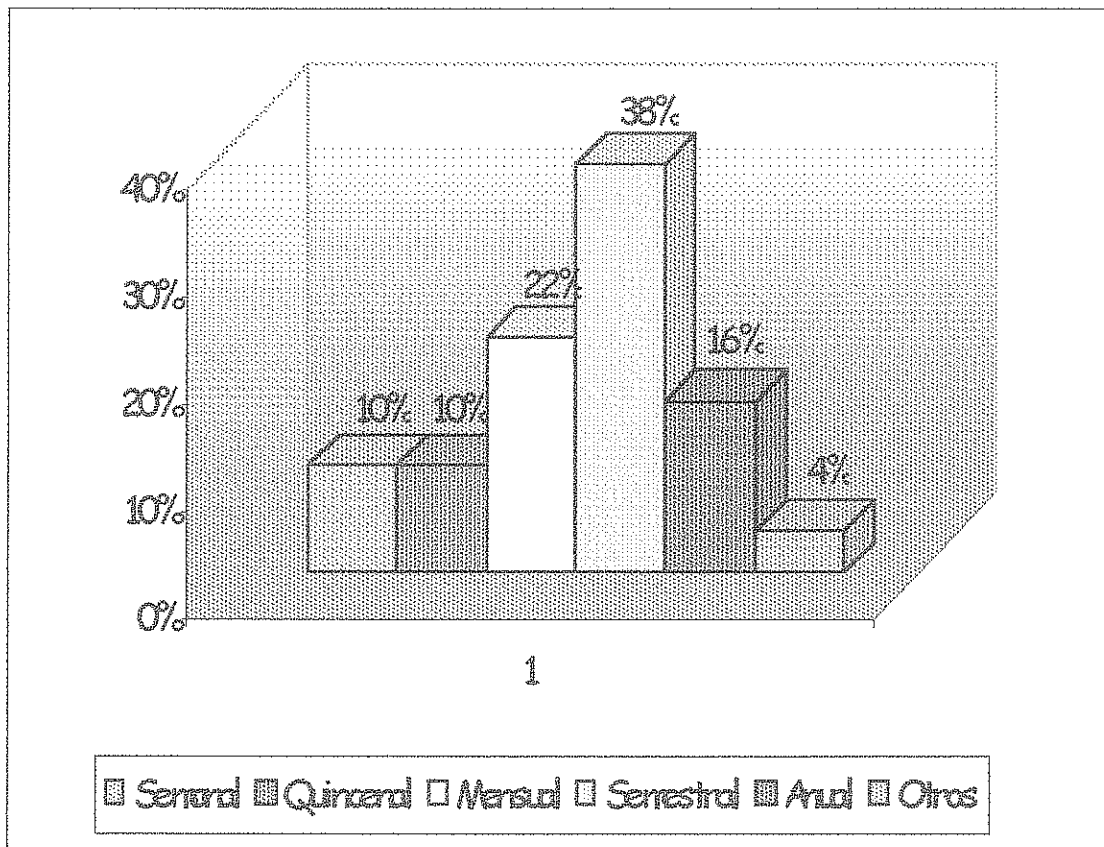
ALTERNATIVAS	TABULACION	PORCENTAJE
Semanal	5	10%
Quincenal	5	10%
Mensual	11	22%
Semestral	19	38%
Anual	8	16%
Otros	2	4%
TOTAL	50	100%

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Encuesta a clientes Almacenes Oña

Gráfico 2.13

PREGUNTA N° 7



ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Encuesta a clientes Almacenes Oña

ANALISIS.

En el Gráfico 2.13 se puede observar que los clientes de Almacenes Oña contestan que la mayor frecuencia con que compran es semestral ya que tiene un 38%; el 22% compran tela mensualmente y el 16% anualmente. Este es un indicativo que las estrategias de mercado deben enrumbarse hacia aquellos que compran anualmente proporcionándole algunas facilidades, así como realizando un estudio minucioso de las características de este mercado meta, puesto que no sabemos las razones reales por las que ellos compran una vez al año.

8. ¿La cantidad de tela que Ud. adquiere en promedio es?

Cuadro 2.22

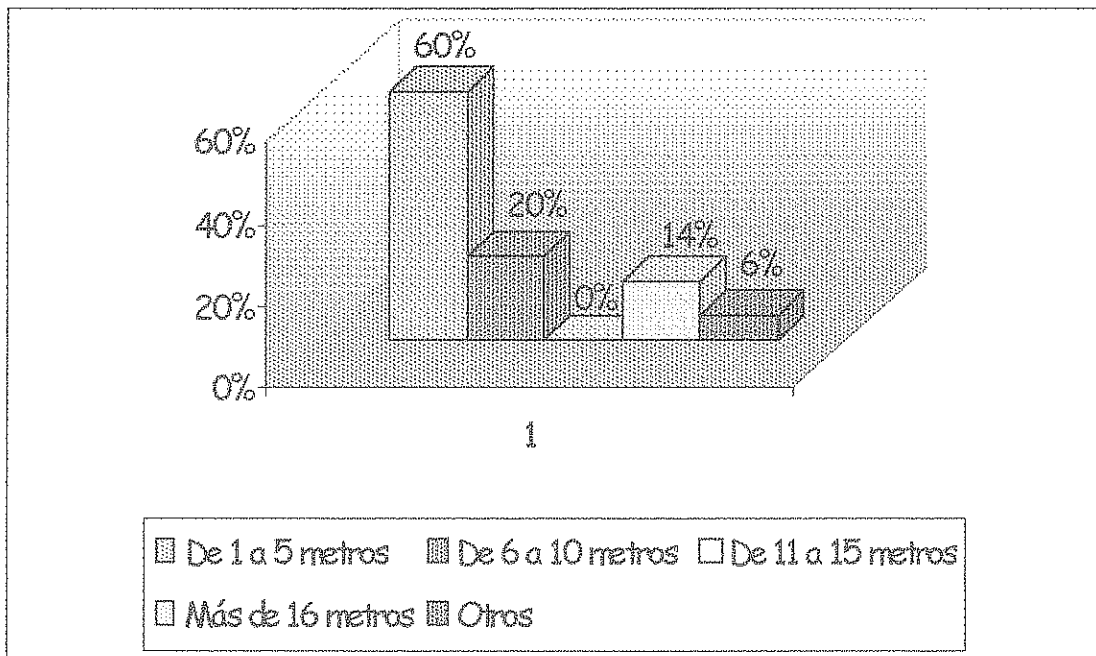
ALTERNATIVAS	TABULACION	PORCENTAJE
De 1 a 5 metros	30	60%
De 6 a 10 metros	10	20%
De 11 a 15 metros	—	0%
Más de 16 metros	7	14%
Otros	3	6%
TOTAL	50	100%

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Encuesta a clientes Almacenes Oña

Gráfico 2.14

PREGUNTA N° 8



ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Encuesta a clientes Almacenes Oña

ANALISIS

En el Gráfico 2.14 se puede observar la cantidad de tela que los clientes individuales de Almacenes Oña compran, de los cuales el 60% compran una cantidad de 1 a 5 metros; el 20% compran de 6 a 10 metros y una mínima parte compra más de 16 metros. Estos resultados se reducen a que entre las personas encuestadas no existió ninguna institución, ya que en otros reportes de ventas revisados se pueden observar que las cantidades compradas por éstos superan los 16 metros.

9. ¿Si Almacenes Oña le proporcionará las siguientes promociones cual de ella preferiría?

Cuadro 2.23

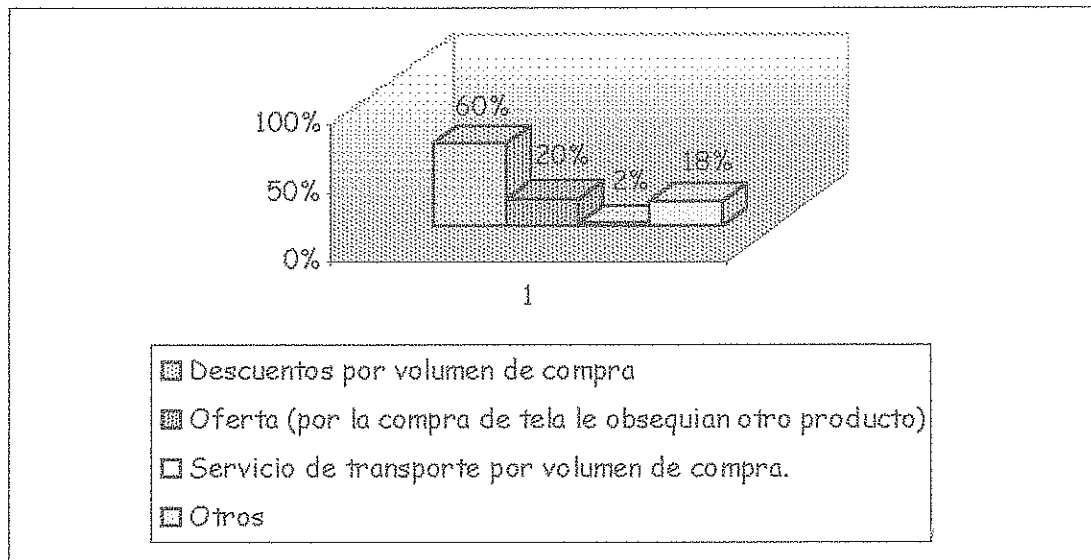
ALTERNATIVAS	TABULACION	PORCENTAJE
Descuentos por volumen de compra	30	60%
Oferta (por la compra de tela le obsequian otro producto)	10	20%
Servicio de transporte por volumen de compra.	1	2%
Otros	9	18%
TOTAL	50	100%

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Encuesta a clientes Almacenes Oña

Gráfico 2.15

PREGUNTA N° 9



ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Encuesta a clientes Almacenes Oña

NOTA: Dentro de la alternativa Otros, nos contestan lo siguiente:

- Descuentos no solo por volumen de compras.
- Precios más baratos.
- Crédito
- Excelente atención
- Tarjetas a clientes fijos que puedan adquirir los productos con descuentos sin importar la cantidad de metros.

ANÁLISIS.

En el Gráfico 2.15 se puede ver que las promociones de preferencia para los clientes de Almacenes Oña son, considerados de acuerdo al grado de importancia, el que mayor acogida tuvo es el descuento por volumen de compra con un 60%; el 20% prefiere las ofertas como medio promocional.

Este resultado nos permite confirmar que la política que aplica el almacén es la adecuada. Sin dejar a un lado la posibilidad de realizar un análisis para proporcionar ofertas en el almacén para seguir manteniendo a los clientes actuales e incrementarlos

2.4 ANALISIS DIAGNOSTICO (FODA)

"FODA es un acrónimo, formado por siglas que nos permiten determinar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas: ayuda a determinar si una empresa u organización esta capacitada para desempeñarse en su medio".³⁴ Este análisis nos permitirá encontrar el mejor acoplamiento entre el medio que le rodea (oportunidades y amenazas) y la capacidad interna (debilidades y fortalezas) de la empresa.

De aquí que para ALMACENES OÑA sea importante llevar a cabo este análisis, con el propósito de determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Para realizar este análisis lo dividiremos en dos aspectos que se menciona a continuación:

2.4.1 MEDIO INTERNO

2.4.1.1 Fortalezas

Las fortalezas se las define como: Fuerzas impulsoras (factores internos positivos) que contribuyen positivamente a la gestión de la empresa. Las mismas que se deben tratar de mantenerlas o mejorarlas. De allí la necesidad de analizar las fortalezas que posee ALMACENES OÑA, para lo cual emplearemos matrices de evaluación.

³⁴ PLANEACION Y GESTION ESTRATEGICA, Gómez H., Pág.141-142 RESUMEN.

2.4.1.2 Debilidades

Las debilidades son fuerzas obstaculizantes (factores internos negativos) o problemas que impiden el adecuado desempeño de la empresa. Estos factores la empresa debe tratar de minimizarlos o eliminarlos, los mismos que analizaremos en la matriz de evaluación de factores internos, que se presenta a continuación:

2.4.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Es una herramienta analítica que resume y evalúa las fortalezas y debilidades de gerencia, mercado, finanzas etc. Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de una empresa. El procedimiento para estructurar las matrices de evaluación son los siguientes:

a) Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa.

b) Asignar una ponderación a cada variable que oscila entre:

Sin importancia 0.0

Muy importante 1.0

c) Asignar una clasificación de 1 a 5 a cada factor:

Muy fuerte 5

Fuerte 4

Neutral 3

Débil 2

Muy débil 1

- d) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- e) Sumar los resultados ponderado para cada variable con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una empresa.

En el Cuadro 2.24 se procede a explicar la simbología que se utiliza:

P = Ponderación

C = Calificación

R = Resultado.

Cuadro 2.24

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS.

FORTALEZAS	P	C	R
Existe estructura organizativa	0.02	4	0.08
Selección adecuada de mercadería	0.05	4	0.2
Pagos puntuales a los empleados	0.02	3	0.06
Las ventas son computarizadas	0.02	3	0.06
Efectividad de la fuerza de ventas	0.04	3	0.12
La calidad y variedad de los productos	0.08	4	0.32
La imagen y prestigio	0.07	4	0.28
La estabilidad financiera	0.03	4	0.12
Buenas relaciones empresa cliente	0.04	4	0.16
Cumplimiento de las leyes, normas implantadas por el SRI	0.03	3	0.09
Posee capital propio	0.05	4	0.2
Buenas relaciones bancarias y comerciales	0.02	3	0.06
Pagos a los proveedores en los plazos convenidos	0.02	3	0.06
Disponibilidad de un sistema integrado de computación	0.03	4	0.12
Buen servicio al cliente	0.06	3	0.18
Competitividad en los precios	0.06	4	0.24
Falta de crédito a los clientes	0.02	3	0.06
Posee un sistema de control de inventarios	0.03	3	0.09
SUBTOTAL	0.69		2.5
DEBILIDADES			
Falta de comunicación entre los empleados-directivos	0.04	1	0.04
No se realizan planificación	0.06	2	0.12
El estilo de dirección	0.04	1	0.04
Falta de capacitación al personal	0.04	2	0.08
Falta de aplicación de métodos promocionales	0.04	2	0.08
Falta de aplicación de técnicas de marketing	0.03	1	0.03
Falta de publicidad	0.06	2	0.12
SUBTOTAL	0.31		0.51
TOTAL	1.0		3.01

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Investigación de Campo.

Los resultados ponderados de estas matrices nos indican que ALMACENES OÑA es una empresa poseedora de una fuerte posición interna

2.4.2 MEDIO EXTERNO

2.4.2.1 Oportunidades

Las oportunidades son factores internos positivos, los cuales deben ser aprovechados por la empresa, para conseguir una ventaja competitiva.

2.4.2.2 Amenazas

"Una amenaza del entorno es un reto precedente de una tendencia o desarrollo desfavorable del entorno que conduciría, en ausencia de las acciones adecuadas, a una pérdida de posición de la empresa en el mercado".³⁵

2.4.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos.

Esta matriz conjuga el resumen de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno. El procedimiento es similar al empleado en la matriz de evaluación de factores internos que se mencionó en el punto 2.4.1.3.

³⁵ PRINCIPIOS DE MARKETING, Pág. 54 COPIA

Cuadro 2.25

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.

OPORTUNIDADES	P	C	R
La participación en el mercado	0.09	4	0.36
Convenios con Instituciones Públicas y Privadas	0.08	3	0.24
Estabilidad de la moneda(dólar)	0.09	4	0.36
Situación geográfica centro del País	0.05	3	0.15
Compras directamente a las Fabricas	0.03	3	0.09
Precios de Fabrica	0.09	4	0.36
Reducción de tasas arancelarias a las importaciones	0.08	4	0.32
Globalización	0.07	4	0.28
Mercado no atendido en otros cantones	0.06	3	0.18
El crecimiento poblacional, incrementa las necesidades	0.06	3	0.18
SUBTOTAL	0.7		2.52
AMENAZAS			
Inestabilidad política del País	0.06	2	0.12
Productos sustitutos(ropa)	0.08	2	0.16
Falta de instituciones que capaciten el recurso humano (ventas)	0.04	2	0.08
Competencia ilegal	0.02	1	0.02
Inestabilidad económica	0.03	1	0.03
Paralización de actividades a causa de levantamientos de grupos populares.	0.07	2	0.14
SUBTOTAL	0.3		0.55
TOTAL	1.0		3.07

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Investigación de Campo.

El resultado ponderado de esta matriz nos muestra que ALMACENES OÑA compite en un entorno atractivo y que tiene grandes oportunidades externas.

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

3.1 VISION

"La alta dirección debe reflexionar sobre la visión de la empresa, es decir, la descripción del futuro deseado. El término visión describe los sueños de los directivos, es la declaración más amplia y suficiente respecto del cual debe ser el estado de la empresa a largo plazo. Vale la pena aclarar que la visión tiene que ver con el futuro y no con las circunstancias actuales.

ALMACENES OÑA se caracteriza por ser una empresa en desarrollo y mejoramiento continuo convirtiéndose así en una fuente de empleo y con esto se garantiza la disponibilidad de productos y servicios de acuerdo a las necesidades del cliente, ya que la Filosofía de la empresa es EL CLIENTE ES LO PRIMERO. Nuestra empresa aspira contar con un equipo humano competente comprometido con los intereses de la misma.

La determinación de la visión dentro de una empresa señala el rumbo, la dirección, es la cadena o lazo que une a la empresa al presente con el futuro".³⁶ Considerando todos estos aspectos, se plantea la siguiente visión para ALMACENES OÑA:

"ALMACENES OÑA será una empresa líder en el mercado Nacional, de reconocido prestigio, confianza y credibilidad, por la calidad de productos y servicios que ofrece a los sectores que atiende".

³⁶ ADMINISTRACION, F. Stonner, Pág. 9 RESUMEN.

Incentivos

- Elección del mejor vendedor del mes, el mismo que se realizará basándose en el análisis del volumen de ventas por empleado y de ciertas habilidades como son el conocimiento, el compañerismo y amabilidad. El mejor vendedor se colocará en un lugar público durante el mes; además se reconocerá monetariamente como lo indica el siguiente cuadro 5.2:

Cuadro 5.2

ESCALA DE INCENTIVOS

MONTO	INCENTIVO
ENTRE \$50 Y \$150	RECONOCIMIENTO MONETARIO DEL 10% POR LA DIFERENCIA DEL VOLUMEN DEL MES ANTERIOR.
ENTRE \$151 A \$400	RECONOCIMIENTO POR MEDIO DE UN ALMUERZO VALORADO EN \$30 UDS.
ENTRE \$400 A \$600	OTORGAR UN PRODUCTO DEL ALMACEN CON UN VALOR DE \$50 UDS.
MAS DE \$600	RECONOCIMIENTO CON VIAJE DE VACACIONES POR UN FIN DE SEMANA POR EL VALOR 150 UDS.

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Investigación de Campo.

Sucursal

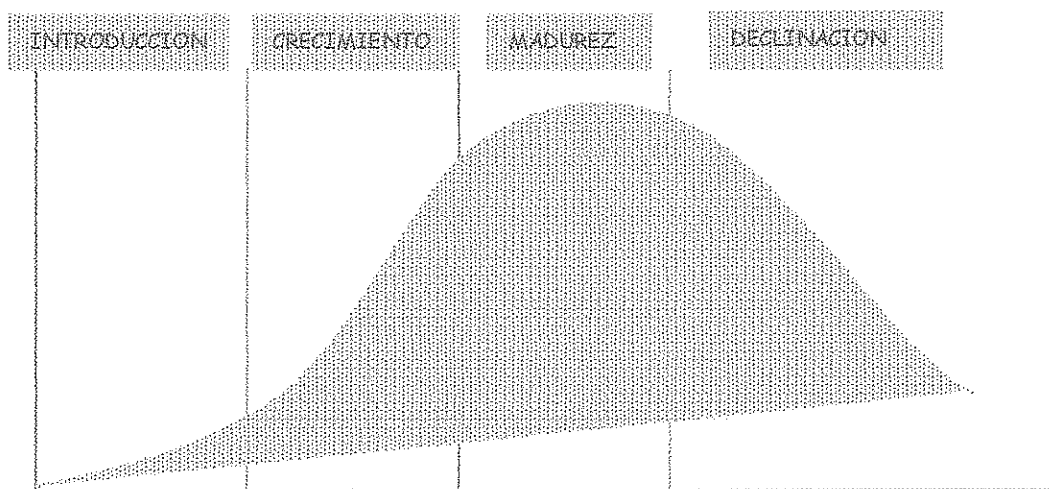
La creación de la sucursal no se realizará en este proyecto ya que requiere de un estudio más extensivo, el mismo que se pone en consideración para futuros proyectos.

5.2 ESTRATEGIAS PRODUCTO

Estas tienen como objetivo satisfacer las necesidades de los consumidores finales y clientes de ALMACENES OÑA. Para lo cual hay que tomar en cuenta el ciclo de vida de los productos (telas), considerando los diferentes grupos de productos (estrellas, vacas, interrogantes y perros) que se realizó en el capítulo IV. Antes de proceder a este análisis, se considera el ciclo de vida de un producto:

Figura 5.1

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.



ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: FUNDAMENTOS DE MARKETING, Stanton W., Pág:310.

En ALMACENES OÑA, se considera que los productos se encuentran en etapa de introducción y crecimiento, los interrogantes y vacas respectivamente; dentro del grupo de productos en la etapa de madurez se consideran los productos estrella; y en la etapa de declinación se incluyen los productos perros. Para lo cual se establecen las siguientes estrategias:

ESTRATEGIAS

- I. ALMACENES OÑA, debe adoptar la estrategia de reposicionamiento de aquellos productos que no generan ningún tipo de beneficio (productos de baja rotación, productos perros) para lo cual debe basarse, en las siguientes actividades.

ACCIONES DE LA ESTRATEGIA

- Intensiva campaña publicitaria.
- La venta de retazos sobrantes de piezas.
- La eliminación de aquellos productos perros que no tienen un número mayor de 3 subgrupos.

EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Campana Publicitaria

- La publicidad se realizará en RADIO STEREO LATACUNGA, durante dos semanas, cuyo contenido será:

*ALMACENES OÑA, comunica a su distinguida clientela, la gran oferta de telas nacionales y extranjeras a mitad de precio por * EL DIA AMOR Y LA AMISTAD a efectuarse del 1º al 14 de febrero.*

- El anuncio en la Gaceta se efectuará tres días (martes, jueves y sábado) por semana (Ver Anexo N°7)

NOTA: * Cambiará de acuerdo a las fechas festivas.

Venta de Retazos

Plan

1. Tiempo de Duración.

Estas ventas se realizarán dos semanas antes de las fechas conmemorativas como son: Día del amor y la amistad, Día del Maestro, Día de la Madre, Día del Padre, Navidad y Año Nuevo.

2. Personal

Contratar dos promotoras como personal ocasional, para efectuar dichas ventas. Los requisitos a cumplir son los siguientes:

- Sexo: femenino
- Edad: entre 18 a 25 años
- Experiencia: Conocimientos en ventas y relaciones humanas.
- Dinámicos, de buena presencia.

3. Forma de promocionar

Las promotoras, se ubicarán en la parte más visibles del almacén, las mismas que ofertarán los productos directamente a los clientes. Además se aplicará una campaña publicitaria en los principales medios de comunicación de la Provincia como son la radio y la prensa.

4. Recursos

- Promotoras
- Papel fosforescente.

- Mesa.
- Camisetas con el siguiente logotipo:



5. Presupuesto de publicidad y promociones por temporada.

Cuadro 5.3

N°	DESCRIPCION	V. UNIT.	TOTAL
2	Promotoras.	\$ 80.00	\$ 160.00
2	Camisetas con logotipo	\$ 8.00	\$ 16.00
5	Pliegos de papel fosforescente	\$ 0.80	\$ 4.00
14	Pub. en Radio Stereo Latacunga por 2 semanas(14 pasadas)	\$ 2.00	\$ 28.00
SUBTOTAL			\$ 208.00
+ IVA			\$ 24.96
3	Pub. en La Gaceta(cuarto de pág. 11cm ancho y 15.5 cm de largo) ya incluye IVA.	\$ 14.00	\$ 42.00
TOTAL			\$ 274.96

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Investigación de Campo.

FECHA: 15 de Marzo del 2002 vigente hasta junio.

Eliminación de Productos Perros.

De acuerdo al análisis que se realizó en el capítulo IV, podemos determinar cuales productos tienen el menor porcentaje de participación (Ver Gráfico 4.4) y pueden ser eliminados.

II. Para introducción de nuevos productos se debe considerar el empleo de una estrategia en el que se considera un precio bajo y el incremento gradual de este en el tiempo (Ver en el literal 5.3 ESTRATEGIAS DE PRECIO).

III. Otra estrategia aplicada es el cambio del diseño del empaque del producto, lo que permitirá cambiar la imagen de ALMACENES OÑA.

ACCIONES DE LA ESTRATEGIA

- Diseñar un nuevo logotipo para el empaque de los productos de ALMACENES OÑA.

EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

- El logotipo es el que se presenta en la estrategia anterior; las mismas que se colocarán en los distintos tamaños de fundas plásticas.

Cuadro 5.4

PRESUPUESTO DEL EMPAQUE DEL PRODUCTO

N°	DESCRIPCION	V. UNITARIO	TOTAL
20	Mil fundas pre-corte de 8" * 12"	\$ 3.50	\$ 70.00
20	Mil fundas estilo camiseta pequeña	\$ 4.25	\$ 85.00
20	Mil fundas estilo camiseta mediana	\$ 4.75	\$ 95.00
20	Mil fundas estilo camiseta grande	\$ 5.25	\$ 105.00
SUBTOTAL			\$ 355.00
12% IVA			\$ 42.60
TOTAL			\$ 397.60

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Investigación de Campo.

5.3 ESTRATEGIAS PRECIO

Este tipo de estrategia tiene como objeto reducir inventarios, incrementar el volumen de ventas e incrementar la participación del mercado, así como beneficiar directamente a los clientes y consumidores finales de ALMACENES OÑA.

ESTRATEGIAS

- I. ALMACENES OÑA, debe considerar como estrategia la disminución de precios en los productos de más baja rotación, para movilizar recursos financieros que no producen utilidad a ALMACENES OÑA.

ACCIONES DE LA ESTRATEGIA

- La clasificación de los productos para efectuar la disminución del precio (Ver Anexo N°8).

- El empleo del Merchandacing en el local.
- Realizar ofertas de productos.

EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Disminución del Precio

Plan

1. Tiempo de Duración.

El tiempo es indeterminado, puesto que puede realizarse en cualquier temporada, que se ha considerando el costo de oportunidad que presente la fecha.

2. Personal

El personal con el que se contará es el Bodeguero de ALMACENES OÑA.

3. Forma de promocionar

Mediante el empleo de una herramienta importante como es el **MERCHANDACING**, una estrategia que permite variar la ubicación de los productos en el local, para atraer la atención de los clientes.

4. Recursos

Se empleará recursos que posee el almacén.

5. Presupuesto.

No se considera un gasto adicional que tiene que realizar la empresa, puesto que se considera una actividad propia de la función que desempeña.

- II. Optar por una estrategia de precios impares, se establecen precios en cifras impares, que sugieren precios menores y generan más ventas que los precios pares.

ACCIONES DE LA ESTRATEGIA

- Determinar cuales son los productos que poseen precios pares.
- Colocar letreros llamativos en los que se exponen los nuevos precios.

EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

- Efectuar un análisis de los precios en aquellos productos que poseen precios pares, para realizar una disminución o incremento de ser el caso.
(Ver Anexo N°9)
- Los letreros deben colocarse en el lugar más alto, a la vista de todos y en papel fosforescente.

Presupuesto.

Se considera solo el precio del papel fosforescente que es de 0.80 centavos de dólar por pliego.

5.4 ESTRATEGIAS DE PROMOCION

Estas estrategias de promoción tienen por objeto beneficiar a los clientes finales de ALMACENES OÑA.

ESTRATEGIAS

- I. La estrategia consiste en realizar una campaña publicitaria intensiva diaria, en los principales medios de comunicación y busca dar a conocer la existencia de ALMACENES OÑA, en toda la zona centro del país.

ACCIONES DE LA ESTRATEGIA.

- Elección del medio de comunicación adecuado.
- Diseño del anuncio publicitario.

EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Campaña Publicitaria.

- La publicidad se realizará en RADIO STEREO LATACUNGA, todos los días de la semana cuyo contenido será:

ALMACENES OÑA, ofrece a su distinguida clientela telas nacionales e importadas de la mejor calidad, artículos para la confección, ajuar de novia, ropa para bautizos, camisas, pijamas y todo lo que Ud. necesita para su buen vestir.

Cuadro 5.5

PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD TOTAL

N°	DESCRIPCION	MENSUAL	ANUAL
	Pub. en Radio Stereo Latacunga de lunes a domingo (6 cuñas)	\$ 70.00	\$ 840.00
TOTAL			\$ 840.00

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Investigación de Campo.

II. Dentro de las estrategias consideró que ALMACENES OÑA, emplee el 2% de la utilidad obtenida en el período, este fondo será destinado a aquellas entidades no lucrativas que tienen como fin realizar labor social.

ACCIONES DE LA ESTRATEGIA.

- Listar las principales entidades que realizar labor social en la ciudad de Latacunga.
- Elegir un porcentaje de distribución para cada entidad.
- Llevar un control de la inversión de este dinero, mediante un informe de la entidad a la cual se destino los recursos.

EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Cuadro 5.6

ENTIDADES QUE REALIZAN LABOR SOCIAL EN LA CIUDAD DE LATACUNGA.

ENTIDAD	% DISTRIBUCION
INFA	25%
Asilo de Ancianos	25%
Cárcel de Mujeres	5%
Patronato Municipal	20%
Cruz Roja	5%
Defensa Civil	5%
Minusvalidos	15%
TOTAL	100%

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Investigación de Campo.

-
-
- III. Realizar ofertas por volumen de compra, así como la promoción de lleve dos productos y pague uno. (Ver en 5.2 ESTRATEGIAS DEL PRODUCTO).
- IV. Motivar y capacitar a la fuerza de ventas para mejorar el servicio al cliente.

ACCIONES DE LA ESTRATEGIA.

- Elegir la técnica de motivación adecuada.
- Establecer el incentivo a emplearse (Ver en 5.1 ESTRATEGIAS DE MERCADO).

EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Las técnicas de motivación que podemos mencionar son:

- Clínica de Ventas.
 - Conferencias y videos.
 - Cursos de capacitación mensuales, sobre: calidad de los productos, manejo del sistema de computación, Internet, entre otros.
- V. Colocar un buzón de Sugerencias, que permitirá conocer las inquietudes tanto de los clientes internos como externos, para mejorar el servicio.

ACCIONES DE LA ESTRATEGIA.

- Colocar un buzón de sugerencias.
- Diseño de una hoja especial para realizar las sugerencias.

- Tabulación y análisis de la información.

EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

- El Buzón de sugerencias llevará el nombre de: BUZON DE OPINION con el siguiente eslogan: "Su opinión es importante para ALMACENES OÑA, por favor díganos, sus inquietudes."
- La hoja diseñada para el BUZON, la misma que se llamará OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO, que se presenta en el Cuadro 5.8.
- La tabulación y el análisis nos servirán para llevar una base de datos, lo que nos permitirá determinar cuales son las necesidades que tienen nuestros clientes y tratar de atenderlas en el menor tiempo posible. Dependiendo del número de productos que pueden ser solicitados por los clientes se atenderá por prioridades.

Cuadro 5.7

PRESUPUESTO ELABORACIÓN DE BUZÓN


N°	DESCRIPCION	ANUAL
1	Buzón Metálico	\$ 80.00
960	Hojas para el Buzón	\$ 48.00
10	Esferográficos	\$ 1.20
TOTAL		\$ 129.20

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Investigación de Campo.

Cuadro 5.8

OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO.



SU OPINION ES IMPORTANTE.

Fecha _____

Persona Natural Persona Jurídica

Le agradecemos mucho por su colaboración, sus sugerencias nos ayudarán a servirle cada día mejor.

PRODUCTO	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Variedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presentación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SERVICIO	SI	NO
¿Fue atendido con amabilidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Le ayudó el personal a elegir su producto?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Le sugirió el personal algún producto?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Fue atendido con rapidez?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LOCAL	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Limpieza externa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpieza interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente del local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

COMENTARIO _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

5.5 ANALISIS COSTO/BENEFICIO

5.5.1. PRESUPUESTO TOTAL

El presupuesto total abarca los ingresos y egresos esperados en la realización de este proyecto.

INGRESOS

Los ingresos esperados mediante la aplicación de este proyecto durante los próximos tres años.

Cuadro 5.9

INGRESOS ESPERADOS EN VENTAS

MESES	VENTAS		
	AÑO 2002	AÑO 2003	AÑO 2004
Enero	18,775.75	20,653.33	22,718.66
Febrero	17,414.83	19,156.31	21,071.94
Marzo	15,683.92	17,252.31	18,977.54
Abril	17,880.33	19,668.36	21,635.20
Mayo	20,459.17	22,505.09	24,755.60
Junio	18,264.75	20,091.23	22,100.35
Julio	17,352.50	19,087.75	20,996.53
Agosto	20,754.17	22,829.59	25,112.55
Septiembre	28,844.29	31,728.72	34,901.59
Octubre	22,208.96	24,429.86	26,872.84
Noviembre	23,699.18	26,069.10	28,676.01
Diciembre	25,289.40	27,818.34	30,600.17
TOTAL ANUAL	246,627.25	271,289.98	298,418.97

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Investigación de Campo.

Nota: En el año 2002 en el primer semestre se consideran ventas reales.

EGRESOS

Dentro de los egresos se considera los siguientes datos:

Cuadro 5.10

EGRESOS DEL PROYECTO

DESCRIPCION	AÑO 2002		AÑO 2003	AÑO 2004
	MENSUAL	ANUAL	ANUAL	ANUAL
ESTRATEGIAS MERCADO				
Sueldo y gasto movilización	158.67	1,904.04	2,100.00	2,205.00
ESTRATEGIAS PRODUCTO				
Pub. y promoción temporada	274.96	1,649.76	1,732.25	1,818.86
Cambio de diseño empaque	33.13	397.60	-	-
ESTRATEGIAS DE PRECIO				
Precios impares	0.80	9.60	12.00	15.00
ESTRATEGIAS PROMOCION				
Campaña publicitaria	70.00	840.00	882.00	926.10
Fondo para labor social	25.51	282.10	287.75	293.50
Buzón de sugerencias	64.50	129.20	52.00	55.00
TOTAL	627.57	5,212.30	5,066.00	5,313.46

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Investigación de Campo.

Nota: Para los años 2003 y 2004 se considera un incremento del 5% en los gastos y solo el 2% lo que se refiere a la labor social.

5.5.2 COSTO/BENEFICIO.

Las ventas del año 2002 son de 246,627.25 dólares americanos; mientras que los costos del proyecto representan 5,212.30 dólares americanos que corresponde al 2,11%, que nos indica que el proyecto de comercialización incrementa los ingresos para ALMACENES OÑA. Si consideramos el tiempo de recuperación de la inversión anual del proyecto nos referiríamos a un tiempo de un mes en que lograríamos su retorno.

CAPITULO VI

AUDITORIA ESTRATEGICA

6.1 INDICES DE IMPACTO

6.1.1 INDICES FUNDAMENTALES O COMPETITIVOS.

6.1.1.1 Rentabilidad

Para realizar la auditoria estratégica, es necesario efectuar un análisis sobre la rentabilidad cuya definición más sencilla se resume en que: "expresa la capacidad de la empresa para generar utilidades en el tiempo, en montos que resulten satisfactorios con relación a la totalidad de los recursos comprometidos y frente al rendimiento alternativo que esos mismos recursos obtendrían en otra actividad."⁴⁴

En ALMACENES OÑA para determinar la rentabilidad se procede a presentar el Balance General del año 2001 en el Cuadro 6.1 y el Balance de Resultados en el Cuadro 6.2:

⁴⁴ PREPARACION Y EVALUACION DE PROYECTOS, Meneses E., Pág. 109 COPIA.

Cuadro 6.1

ALMACENES OÑA
BALANCE GENERAL

	AÑO 2001	AÑO 2000
ACTIVOS		
ACTIVOS DISPONIBLE		
CAJA	6,910.93	523.71
FONDO DE CAJA	30	16
FONDO DE CAJA CHICA	100	40
FILAMBANCO		2,597.69
BCO GUAYAQUIL CTA CTE.	-1,706.09	
BCO PICHINCHA CTA. CTE.	10,067.45	
TOTAL	15,402.29	3,177.40
EXIGIBLE		
CLIENTES		44.61
12% IVA COMPRAS	1,165.25	1,803.64
IVA RETENIDO DEL 30%	30.15	46.73
RETENIDO 1% RET. FUENTE	59.09	41.59
CTAS POR COBRAR JORGE		84.59
CTAS POR COBRAR BYRON	66.66	0
CTAS POR COBRAR YOLANDA	72.96	0
CTAS POR COBRAR CIRO	5,000.00	0
VARIOS DEUDORES	128.07	0
ANTICIPO PROVEEDORES	100	4
ANTICIPO SERVICIOS	1,120.00	0
PROFESIONALES		
TOTAL	7,742.18	2,025.16
REALIZABLE		
MERCADERIAS	412,078.17	409,002.58
INVENTARIO JOYAS Y ARTEFACTOS	1,486.68	1,486.68
TOTAL	413,564.85	410,489.26
ACTIVO FIJO		
MUEBLES Y ENSERES	17,592.92	17,592.92
EQUIPO DE OFICINA	577.92	577.92
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	17,410.09	16,661.09
EDIFICIO ALMACEN	18,139.34	18,139.34
TOTAL	53,720.27	52,971.27
DEPRECIACION		
DEP. MUEBLES Y ENSERES	-12,576.98	-10,817.39
DEP. EQUIPOS OFICINA	-57.72	0
DEP. EQUIPOS DE COMPUTO	-12,187.04	-8,842.35
DEP. EDIFICIO ALMACEN	-8,256.30	-7,349.63
TOTAL	-33,078.04	-27,009.37

ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO LATACUNGA
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

123

TOTAL ACTIVOS	<u>457,351.55</u>	<u>441,653.72</u>
PASIVO		
PASIVO EXIGIBLE		
PROVEEDORES DE MERCADERIA	1,318.61	6,146.77
12% IVA EN VENTAS	2,351.02	2,194.11
RETENCION FUENTE 1%	181.2	58.44
RETENCION 100% DEL IVA	35.84	7,58
RETENCION FUENTE 5%		3.16
15% TRABAJADORES	2,576.74	1,515.00
IMP. RENTA POR PAGAR	710.06	217.53
APORTE INDIVIDUAL IEISS	143.74	38.23
SUELDOS POR PAGAR	986.55	0
CTAS POR PAGAR SRTA OÑA	16,352.84	1,672.98
CTAS POR PAGAR	1,066.21	0
TRANSFERENCIA BANCARIA		
TOTAL PASIVOS	25,722.81	11,846.22
PATRIMONIO Y CAPITAL		
CAPITAL	2,800.00	2,800.00
RESERVA LEGAL	2,009.66	2,009.66
RESERVA FACULTATIVA	454.56	454.56
UTILIDADES PERIODO ANTERIOR	88,802.47	82,644.70
APORTES FUTURAS	109,257.21	121,264.88
CAPITALIZACION		
CAPITAL ADICIONAL	214,475.94	214,475.94
RESULTADO DEL EJERCICIO	13,828.90	6,157.76
TOTAL PATRIMONIO	431,628.74	429,807.50
TOTAL PASIVO Y PATRIM.	<u>457,351.55</u>	<u>441,653.72</u>

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Balances del Año 2000 y 2001

Nota: El saldo negativo en el Banco de Guayaquil se dio por error en el sistema al momento de cambio de año (cheques del año 2001, fueron girados en el 2000).

Los nombres en cuentas por cobrar se refieren a cada uno de los empleados que pertenecen a ALMACENES OÑA y que constan en roles.

Cuadro 6.2

ALMACENES OÑA
 ESTADO DE RESULTADOS

	AÑO 2001	AÑO 2000
VENTAS DE MERCADERIA	218,963.07	169,687.76
(-)DESCUENTO EN VENTAS	1,698.18	192.23
(-) VENTAS SIN IVA		15.29
(=) VENTAS NETAS	217,264.89	169,480.24
(-) COSTO DE VENTAS	132,463.81	107,911.90
(=) UTILIDAD BRUTA VTAS.	84,801.08	61,568.34
(-) GASTOS OPERACIONALES	71,907.12	122251.62
AGUA	57.43	0.00
LUZ	2,012.77	1,517.81
TELEFONO	1,662.89	1,077.68
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	499.94	226.31
DONACIONES	10.00	1,341.10
HOSPEDAJE	14.60	0.00
HONORARIOS	4,609.52	2,673.84
IMPUESTOS Y CONTRIB.	1,065.04	584.41
MANTENIMIENTO EQUIPOS	749.20	1,416.98
LIMPIEZA	257.95	124.35
MANTENIMIENTO ALMACEN	4,221.31	4,448.45
PUBLICACIONES	0.00	53.15
REFRIGERIO	535.04	635.07
SUMINISTROS DE OFICINA	3,485.50	2,858.30
DECORACION	5.60	55.06
SUELDO BASICO	4,961.22	3,728.99
HORAS EXTRAS	2,242.25	1,409.20
ANTICIPOS	0.00	35.75
TRANSPORTE	93.02	24004.2
EMPAQUES	53.79	23.34
FLETES, GUIAS Y SEGUROS	1,562.04	927.36
SERVICIOS OCASIONALES	9,167.44	2,037.63
BONIF. COMPLEMENTARIA	0.00	644.00
MOVILIZACION	866.50	19,767.87
BONIF. COSTO DE VIDA	0.00	264.60
DECIMO TERCER SUELDO	404.38	308.57
DECIMO CUARTO SUELDO	16.00	47.28
DECIMO QUINTO SUELDO	0.00	3.00
DECIMO SEXTO SUELDO	0.00	51.19
FONDOS DE RESERVA	238.23	178.23
BONIFICACION EN VENTAS	88.35	376.2
OTROS CARGOS	1,620.19	2,716.14
GUIA	38.91	4.75
COMPONENTES SALARIALES	1,664.00	2,137.29

ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO LATACUNGA
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

125

VIAJES	0.00	84.00
VACACIONES	0.00	165.39
AGUINALDOS	695.45	0.00
DEPRECIACION INMUEBLES	906.97	802.97
DEP. EQUIPOS DE COMP.	3,344.69	2,847.91
DEP. MUEBLES Y EN.	1,759.29	1,361.73
APORTE PATRONAL IESS	896.48	613.53
SEGURO MERCADERIA	5.92	21.54
DEP. EQUIPO OFICINA	57.72	0.00
GTO. DE REPRESENTACION	15,830.86	38,177.30
LIQUID. POR RENUNCIA	1,644.30	63.82
DESAUCIO	0.00	415.94
GTO. REPARTO UTILID.	2,576.74	1,514.99
GTO. IMP. A LA RENTA	710.06	217.53
SUSCRIPCIONES Y AFIL.	2.00	0.00
BONIFICACIONES VARIAS	1,154.03	0.00
COMISIONES BANCARIAS	119.50	310.21
(-) UTILIDAD OPERAC.	12,893.96	-60,683.28
(+) OTROS INGRESOS	934.94	66841.04
ARRIENDO INMUEBLES		803.58
INTERES RECIBIDOS	78.94	1,361.91
OTROS INGRESOS	811.90	455.34
RESULT. POR EXP. INFLAC.		64,220.21
MULTAS EMPLEADOS	44.10	0
(=) UTILIDAD DEL EJERCIO	13,828.90	6,157.76

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Balances del Año 2000 y 2001.

Del mismo que calcularé los siguientes índices, por considerar imprescindible conocer cual es la situación en la que se encuentra ALMACENES OÑA.

a) Incremento de Ventas.- "Este coeficiente es de gran utilidad para determinar las tendencias históricas de crecimiento de las ventas, a la vez nos sirve de parámetro de comparación para el pronóstico de ventas futuras".⁴⁵

⁴⁵ PREPARACION Y EVALUACION DE PROYECTOS, Meneses Edilberto, Pág. 115, COPIA

Este análisis ya se realizó en el capítulo II (Análisis del Volumen de Ventas, página 20).

b) Utilidad Operacional/Ventas Netas.- "Este índice muestra la utilidad generada por la empresa en sus operaciones normales, es de importancia para determinar el efecto de la carga financiera en la estructura de costos y gastos, al relacionarse este índice con el de rentabilidad neta".⁴⁶

UTILIDAD OPERACIONAL
VENTAS NETAS

Cuadro 6.3

UTILIDAD OPERACIONAL/VENTAS NETAS

AÑO 2000	AÑO 2001
$\text{IUO/VN} = \frac{-60,683.28}{169,480.24}$	$\text{IUO/VN} = \frac{12,893.96}{217,264.89}$
$\text{IUO/VN} = -0.3580 * 100$	$\text{IUO/VN} = 0.0593 * 100$
$\text{IUO/VN} = -35.80\%$	$\text{IUO/VN} = 5.93\%$

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Balances del Año 2000 y 2001.

Este índice en ALMACENES OÑA, representa la utilidad pura (no tienen intereses e impuestos) que gana la empresa por cada dólar de ventas, exclusivamente en las operaciones normales del negocio.

⁴⁶ PREPARACION Y EVALUACION DE PORYECTOS, Meneses Edilberto, Pág. 115, COPIA

En el año 2000, este índice es negativo, nos indica que la empresa tuvo más costo y gastos (pérdida) que ingresos propios del negocio, no pasa lo mismo en el año 2001, puesto que se obtiene utilidad por cada dólar de venta por el 5,93%.

c) **Utilidad Neta/Patrimonio.** - "Mide la rentabilidad de la propiedad de los accionistas; frecuentemente este índice es usado para comparar a la compañía con otras del mismo sector".⁴⁷

UTILIDAD NETA
PATRIMONIO

Cuadro 6.4

UTILIDAD NETA/PATRIMONIO

AÑO 2000	AÑO 2001
$\text{UN/P} = \frac{6,157.76}{429,807.50}$	$\text{UN/P} = \frac{13,828.90}{431,628.74}$
$\text{UN/P} = 0.01432 * 100$	$\text{UN/P} = 0.03203 * 100$
$\text{UN/P} = 1.432\%$	$\text{UN/P} = 3.203\%$

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Balances del Año 2000 y 2001.

Este índice nos indica que existe un incremento en la rentabilidad de los accionistas entre estos dos años de comparación, puesto que en el año 2000 existe una rentabilidad del 1,43% y en el año 2001 es del 3,20%, que

⁴⁷ PREPARACION Y EVALUACION DE PORYECTOS, Meneses Edilberto, Pág. 115, COPIA

representa una rentabilidad superior con relación al año anterior para los accionistas (en este caso para la propietaria).

d) **Utilidad Neta/Capital Social.** - "Mide la rentabilidad de las aportaciones de los accionistas y aquellas reservas que se capitalizaron, generando una acción y se encuentra debidamente legalizado mediante escritura pública"⁴⁸.

UTILIDAD NETA
CAPITAL SOCIAL

Cuadro 6.5

UTILIDAD NETA/CAPITAL SOCIAL

AÑO 2000	AÑO 2001
$\text{UN/CS} = \frac{6,157.76}{2,800.00}$	$\text{UN/CS} = \frac{13,828.90}{2,800.00}$
$\text{UN/CS} = 2.20$	$\text{UN/CS} = 4.94$

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Balances del Año 2000 y 2001

Este índice nos muestra que la rentabilidad obtenida por el capital aportado en el año 2000 es de 2,20 veces, la cual se duplica a 4,94 veces en el año 2001, lo que indica que ALMACENES OÑA es una empresa muy rentable.

⁴⁸ PREPARACION Y EVALUACION DE PORYECTOS, Meneses Edilberto, Pág. 116, COPIA

6.1.1.2 Cliente interno

Los trabajadores en una empresa se consideran el recurso más importante de esta, es por esta razón que ALMACENES OÑA, establece como política, realizar una entrevista trimestral, en el cual se determinará el Índice de Satisfacción del Trabajador(I.T.S.), el mismo que se calculará con la siguiente fórmula:

$$I.S.T. = \frac{\text{Números de Trabajadores Satisfechos}}{\text{Número de Trabajadores}} * 100$$

Este índice nos servirá para determinar el grado de satisfacción que poseen los trabajadores de ALMACENES OÑA, los parámetros para la calificación son:

1% a 35%	Bajo
36% a 70%	Medio
71% a 100%	Alto

Para obtener este índice se procederá a realizar una entrevista personal; la misma que contendrá las siguientes preguntas:

Cuadro 6.6

MONITOREO DEL PERSONAL

ALMACENES OÑA

Nombre	:	_____		
Cargo	:	_____		
			SI	NO
1.	La empresa valora mi profesionalismo.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	La función que desempeño, es la adecuada.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	El departamento funciona correctamente con mi trabajo.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	El valor de mi trabajo es correspondido con la remuneración que recibo.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	El Ambiente de trabajo es el adecuado.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	ALMACENES OÑA, le ha proporcionado algún tipo de incentivo.			

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Investigación de Campo.

6.1.1.3 Cliente Externo

Este índice nos permite identificar el grado de satisfacción que tienen los clientes de ALMACENES OÑA, frente al servicio que éste le ofrece; para lo cual procederé a analizar las preguntas de la encuesta realizada a nuestros clientes en el capítulo II (Ver Anexo N° 6) o de aquellas preguntas de la hoja que se diseñó para el buzón de sugerencias en el punto 5.4 ESTRATEGIAS DE PROMOCION. Los parámetros de calificación para este

índice, son los mismos del cliente interno; y se calculará de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$I.S.C = \frac{\text{Números de Clientes Satisfechos}}{\text{Número de Clientes Existentes}} * 100$$

Las preguntas consideradas para obtener este índice son:

¿Cómo considera Ud. el servicio de venta de Almacenes Oña?

Del total de 50 clientes a los cuales se les pregunto, 18 contestan que el servicio es excelente, y 20 de ellos afirman que el servicio es bueno, dándonos como resultado el 36 y 40% respectivamente. (Ver Análisis en el Capítulo II, ESTUDIO DE MERCADEO, página 65)

¿El personal del almacén responde a sus inquietudes sobre los productos que Ud. adquiere?

Del total de 50 clientes entrevistados en esta pregunta, 44 contestaron que si, lo que corresponde al 88%.

De los resultados obtenidos de la contestación de estas preguntas, se deduce que el índice de cliente externo se encuentra dentro de los márgenes permitidos, ya que sobrepasa el 50%; y por lo tanto se determina que ALMACENES OÑA cumple con las expectativas de sus clientes, demostrando un alto grado de satisfacción.

6.1.1.4 Competitividad

"Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas⁴⁹ que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Es un beneficio sostenible para su negocio. Es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida, que hace posible la obtención de rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica de grandes o pequeñas empresas; por otra parte este concepto nos hace pensar en la idea de "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización. Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la interna y externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación.

La competitividad externa esta orientada a la elaboración de logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia es ajeno a la empresa, esta debe considerar

⁴⁹ Ventaja Comparativa.- Es una característica especial que hace diferente un producto de los demás.

variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar un nivel de competitividad a largo plazo. La empresa una vez que ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas, productos y buscar nuevas oportunidades de mercado."⁵⁰

La competitividad está relacionada fuertemente a la productividad, la misma que se la define como: "la relación entre las entradas y salidas de un sistema productivo; además la mejora del proceso productivo (comercialización) que se traduce en la comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y/o servicios producidos. Una reducción en los insumos mientras las salidas permanecen constantes o el incremento de salidas mientras los insumos permanecen constantes, representa un aumento en la productividad".⁵¹

A. Productividad.

La medición de la productividad en ALMACENES OÑA, se considera importante, por lo que se procederá a realizar un análisis de la productividad durante el año 2001, que servirá como punto de partida para realizar futuras comparaciones y tomar acciones correctivas o preventivas frente a los diferentes niveles, que se presenten; así también permitirá proyectar una productividad para los próximos años. Para este análisis se empleará las siguientes formulas con relación a la Mano de Obra Directa:

⁵⁰ www.google.com (competitividad), RESUMEN.

⁵¹ PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE OPERACIONES, Barry Render, Pág. 10, COPIA.

$$\text{PROD. TOTAL} = \frac{\text{VENTAS MENSUALES}}{\text{N}^\circ \text{ TOTAL EMPLEADOS}}$$

$$\text{PROD. DEP. VTAS} = \frac{\text{VENTAS MENSUALES}}{\text{N}^\circ \text{ EMP. DEP. VTAS.}}$$

En el Cuadro 6.6, se observan datos de la productividad total y del departamento de ventas aplicando las fórmulas antes mencionadas.

Cuadro 6.7

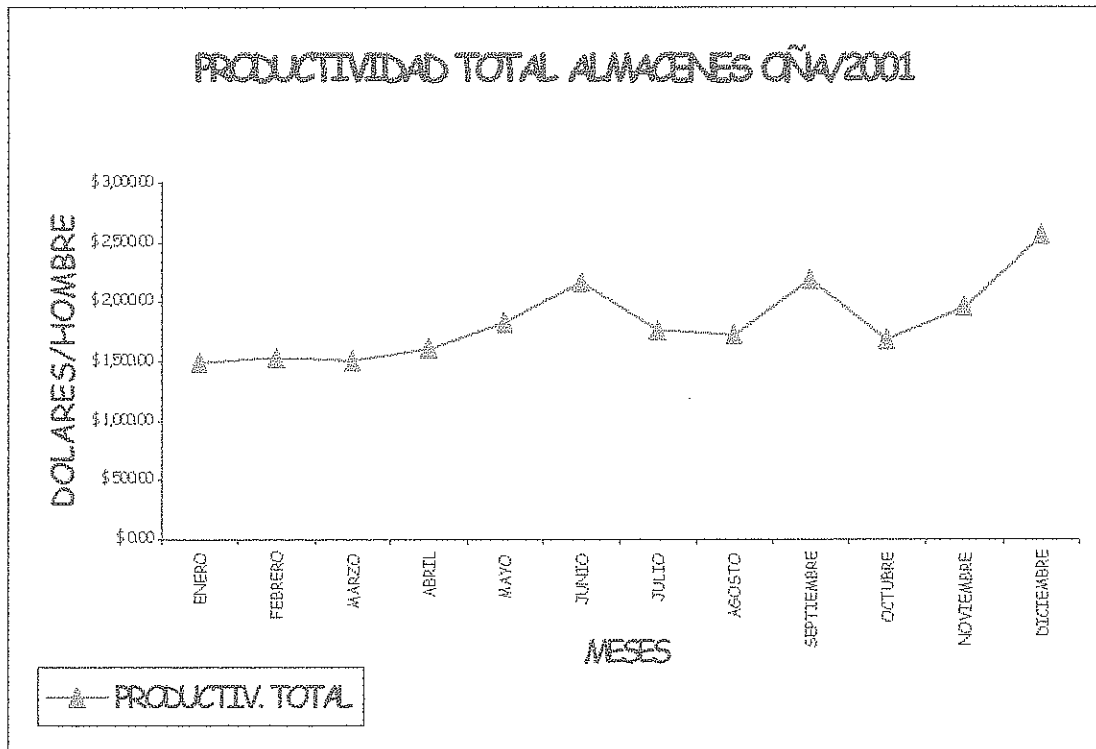
PRODUCTIVIDAD ALMACENES OÑA.

MESES	VENTAS (dólares)	Nº DE EM. DEP. VTAS.	Nº TOTAL EMPLEADOS	PROD. DEP. VTAS.	PRODUCTIV. TOTAL
ENERO	\$ 13,359.75	4	9	3339.94	\$ 1,484.42
FEBRERO	\$ 15,309.75	6	10	2551.63	\$ 1,530.98
MARZO	\$ 14,985.83	6	10	2497.64	\$ 1,498.58
ABRIL	\$ 14,445.00	5	9	2889.00	\$ 1,605.00
MAYO	\$ 20,027.83	6	11	3337.97	\$ 1,820.71
JUNIO	\$ 17,229.43	4	8	4307.36	\$ 2,153.68
JULIO	\$ 15,775.00	4	9	3943.75	\$ 1,752.78
AGOSTO	\$ 18,867.43	6	11	3144.57	\$ 1,715.22
SEPTIEMBRE	\$ 26,222.08	7	12	3746.01	\$ 2,185.17
OCTUBRE	\$ 20,189.96	7	12	2884.28	\$ 1,682.50
NOVIEMBRE	\$ 21,544.71	7	11	3077.82	\$ 1,958.61
DICIEMBRE	\$ 22,990.36	5	9	4598.07	\$ 2,554.48

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Reporte de Ventas.

Gráfico 6.1



ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

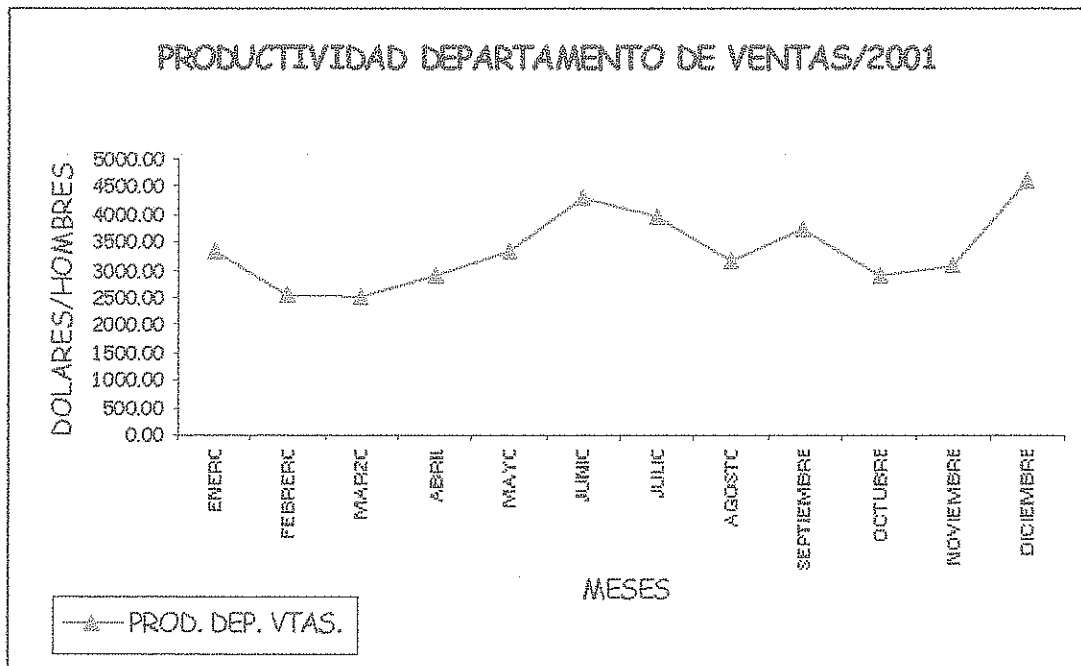
FUENTE: Reporte de Ventas.

ANALISIS.

Como podemos ver en el Gráfico 6.2, la productividad total de ALMACENES OÑA, es relativamente creciente durante la mayoría de meses del año 2001, en especial existe un repunte en los meses de junio, septiembre y diciembre, debido principalmente al incremento de ventas por temporadas altas; así como la reducción del número de empleados y aumento de la eficiencia.

La excepción se presenta en los meses de julio, agosto y octubre; debido a la reducción de ventas por temporada baja, que aunque son reducidas con relación a los repuntes, se mantienen por sobre la productividad del mes de enero.

Gráfico 6.2



ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Reporte de Ventas.

ANALISIS.

El departamento de ventas de ALMACENES OÑA, presenta una productividad irregular, durante el año 2001, existen repuntes en los meses en que la productividad total también esta alta.

Existe una tendencia decreciente en los meses de febrero, marzo, julio, agosto, octubre y noviembre, debido principalmente al incremento de empleados y en ocasiones a la disminución de ventas.

B. Rendimiento sobre la inversión.

"Mide la efectividad total de la administración al generar ganancias con los activos disponibles. Debe mantenerse lo más alto posible el rendimiento sobre la inversión, que se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rendimiento de la Inversión.}^{52} = \frac{\text{Utilidades netas después de impuestos}}{\text{Activos Totales"}}$$

Cuadro 6.8

RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN.

AÑO 2000	AÑO 2001
6,157.76	13,828.90
UN/AT = $\frac{6,157.76}{441,653.72}$	UN/AT = $\frac{13,828.90}{457,351.55}$
UN/AT = 0.0139 * 100	UN/AT = 0.0302 * 100
UN/AT = 1.39 %	UN/AT = 3.02 %

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Balances del Año 2000 y 2001

ANALISIS

El rendimiento sobre la inversión de ALMACENES OÑA, es creciente durante los dos últimos años, ya que en el año 2000 se obtiene un índice de 1.39% y en el año 2001 un índice de 3.02%, pero no se puede decir que es alto, ya que para ser considerado así, debería sobrepasar el 5 %⁵³.

⁵² TECNICAS DE ANALISIS PLANEACION Y FINANCIEROS, Pág. 204, COPIA.

⁵³ TECNICAS DE ANALISIS Y PLANEACION FINANCIEROS, Pág. 204, COPIA

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

7.1.1 ALMACENES OÑA es una organización que ha permanecido durante 36 años de existencia en la ciudad de Latacunga, brindando a la ciudadanía productos de calidad a precios cómodos y sobre todo una buena atención al público que es lo que ha permitido que la empresa surja y se mantenga en el sitio donde esta actualmente y lo demuestra su participación en el mercado local que representa el 37% frente a su competencia.

7.1.2 Para ALMACENES OÑA, la calidad es un factor importante por que repercute directamente en la reputación e imagen de la empresa, puesto que el cliente quiere recibir mercadería de primera y buena calidad, incidiendo de esta manera en la preferencia al momento de comprar frente a la competencia.

7.1.3 En ALMACENES OÑA el precio es un factor decisivo que influye en el comportamiento de compra de sus clientes, ya que este indica que los productos ofertados (telas, perfumes, ropa, etc.) reúnen la calidad, imagen y comodidad de compra que los consumidores esperan de ellos, así como su preferencia ante la competencia. Además este constituye una variable que puede ser manejada en beneficio, ya que mediante el uso de ciertas estrategias que permitirán incrementar las ventas al corto y largo plazo.

7.1.4 En ALMACENES OÑA, se encuentra dentro del segundo canal de distribución (Productor-Detallista-Consumidor), la misma que se convierte en

una empresa detallista, la que se define como "aquella empresa que vende algo(bienes y/o servicios) a los consumidores finales para uso, y no para negocios.

7.1.5 En ALMACENES OÑA, dentro de los métodos promocionales que se enunciaron, se emplea la venta personal, a través de vendedores de mostrador que es la más utilizado, puesto que este negocio no ha tenido necesidad de emplear los demás métodos promocionales, ya que su imagen, precios económicos y la tradición han sido factores que han influido positivamente, para el desarrollo de éste. Además se emplean promociones de ventas, que no son difundidos a todos los clientes, sino a aquellos que dependiendo del monto de la compra se les realiza un descuento (5%, 10% y/o15%).

7.1.6 La globalización para ALMACENES OÑA, representa una arma de doble filo, ya que pueden beneficiar mediante la introducción de nuevos productos de calidad y precios competitivos, mientras que va en perjuicio ya que se incrementaría la competencia.

7.1.7 En ALMACENES OÑA, la tecnología no puede ser atribuida directamente al uso de máquinas o equipos, sino más bien se habla de una tecnología administrativa, puesto que se puede lograr ventajas competitivas a través del empleo de nuevas estrategias de marketing como son: merchandising, benchmarking, marketing mix, etc.; además, se puede aplicar el servicio de atención al cliente.

7.1.8 Las fortalezas más importantes de ALMACENES OÑA son:

-
- La calidad y variedad de los productos
 - La competitividad en los precios,
 - La imagen y el prestigio,
 - Servicio al cliente

7.1.9 Entre las principales oportunidades que presenta ALMACENES OÑA tenemos:

- La participación en el mercado local, que corresponde al 37%
- La estabilidad monetaria.
- Reducción de tasas arancelarias a las importaciones
- Mercado no atendido en otros lugares (Saguisilí, Pujilí y Salcedo).

7.1.10 Las debilidades sobre las cuales ALMACENES OÑA debe tratar de eliminar son las siguientes:

- La no realización de una planificación.
- Falta de publicidad
- Falta de capacitación al personal
- Falta de aplicación de métodos promocionales.

7.1.11 Las principales amenazas que presentan las fuerzas externas para ALMACENES OÑA, las mismas que se consideran estrategias que permitan eliminar o mitigar aquellas que implican un alto costo para el almacén son:

- Productos sustitutos
- Paralización de actividades a causa de levantamientos de grupos populares.
- Inestabilidad política del País.

-
- Falta de Instituciones que permitan obtener el necesario recurso humano capacitado (ventas).

7.1.12 La Matriz Consultong Group aplicada a ALMACENES OÑA, permitió categorizar las principales líneas de productos, de la siguiente manera:

- Productos estrellas tenemos: Casimir, gales, teterón y seda.
- Productos vacas de efectivo son: Rusela, linos, bramantes y dacrón.
- Productos interrogantes tenemos: Damasco, tela de algodón, tela toalla y paño.
- Productos perro son: Felpas, sarga dacrón, terciopelo e impermeable.

7.1.13 Las estrategias de mercado en ALMACENES OÑA están encaminadas al incremento de la participación del mercado, a través de la aplicación de la venta directa, ofreciendo sus productos a entidades públicas y privadas.

7.1.14 Para ALMACENES OÑA las estrategias del producto y precio se encaminan a la disminución de productos que presentan una baja rotación, por ende reducir inventarios; reactivar recursos financieros inmóviles, por la existencia de residuos de productos que ocupan espacio y no permiten colocar nuevos productos.

7.1.15 Las estrategias de promoción benefician tanto a los clientes internos, ya que se proponen estrategias de capacitación y motivación de la fuerza de ventas; como a la comunidad de la ciudad de Latacunga, y ALMACENES OÑA a través del fortalecimiento de la imagen, ya que se

determina una estrategia para que se destinen recursos para realizar labor social.

7.1.16 Para ALMACENES OÑA se determinó los índices de rentabilidad y competitividad, que permitirán realizar una auditoria de su desenvolvimiento durante los próximos años. Además servirán como punto de partida para llevar un control y poder tomar decisiones, cuando estos índices disminuyan o al mismo tiempo emplear recursos sobrantes en inversiones que generen beneficio para el negocio.

7.2 RECOMENDACIONES

7.2.1 Que ALMACENES OÑA contrate asesoría técnica de Recursos Humanos, para la actualización del manual de puestos y un manual de todas las etapas que comprende el proceso de Administración de personal.

7.2.2 ALMACENES OÑA debería considerar este plan de comercialización, en especial el direccionamiento estratégico como punto de partida para que a futuro realice más estudios para actualizar o modificar aquellas estrategias que no se ajusten a la planificación actual.

7.2.3 Los parámetros de calidad que actualmente posee ALMACENES OÑA, se sigan manteniendo y para su buen cumplimiento se establezcan un manual de procedimientos para que la actividad se convierta en un estándar en la empresa y a futuro se pueda mejorar.

7.2.4 Realizar un proyecto a futuro, para determinar la factibilidad de la creación de una sucursal de ALMACENES OÑA, en los diferentes mercados potenciales mencionados.

7.2.5 Para un buen funcionamiento tanto interno como externo de ALMACENES OÑA, se mantenga una correcta y adecuada comunicación entre los diferentes departamentos dentro de los parámetros de respeto y consideración con la finalidad de cumplir con sus objetivos, así como controlar y supervisar periódicamente las actividades y funciones designadas a cada trabajador para verificar las actividades de su trabajo a través del Sr. Supervisor.

7.2.6 Que la Gerencia Administrativa tome muy en cuenta, la capacitación al personal de ALMACENES OÑA a través de charlas y clínicas de ventas para que el personal aumente su desempeño de la mejor manera en su respectivo puesto de trabajo.

7.2.7 Que ALMACENES OÑA, considere, la visión, misión, valores corporativos, objetivos y políticas generales como instrumentos que le permitirán afianzar y promulgar la cultura organizacional.

7.2.8 El capítulo V sea considerado como el mayor aporte que tiene este proyecto para ALMACENES OÑA, puesto que se presentan estrategias de Marketing Mix, adecuadas para lograr los objetivos planteados en el direccionamiento estratégico.

7.2.9 Para obtener una retroalimentación adecuada de la aplicación de las estrategias en ALMACENES OÑA, se realicen análisis financieros, mediante el cálculo de los índices de rentabilidad y competitividad presentados en el capítulo VI.

7.2.10 La creación de una página WEB, para comprar y vender; dar a conocer los productos que puede ofrecer ALMACENES OÑA a sus clientes, así como intercambiar información con negocios similares del país y del mundo.

7.2.11 La Matriz Consultong Group se actualice periódicamente para obtener información fidedigna y veraz; para que la aplicación de las estrategias propuestas se cumplan o modifiquen.

7.2.12 Los directivos de ALMACENES OÑA deben considerar las amenazas y debilidades como aspectos importantes al momento de tomar sus decisiones, ya que éstas influirán negativamente en la actividad normal de la empresa; y en cambio se debería buscar mejores fortalezas y oportunidades que ayuden a sobresalir frente a la competencia.

7.2.13 Los índices recomendados en este proyecto, no son los únicos que se acoplan a las necesidades de ALMACENES OÑA, puesto que existen otros que pueden cumplir de mejor manera la auditoría estratégica; por lo que es necesario mantener una constante actualización.

ANEXO N° 1

ANEXO N° 1

CARTERA DE NEGOCIOS DE ALMACENES OÑA

COD	LINEA	GRUPO		SUBGRUPO		PARAMETROS DE CALIDAD		
		COD	PRODUCTO	COD	PRODUCTO	CONTEXTURA	COMPOSICION	BRILLO
01	TELAS	001	TELA DE ALGODÓN	003	TELA ALGODÓN LABRADA	SUAVE	100% ALGODÓN	NO
				013	FLECCÉ ESTAMPADA			
		002	BRAMANTE	006	BRAMANTE ESTAMPADO 2.40	MUY SUAVE	80% POLYESTER 20% ALGODÓN	MEDIO
				011	BRAMANTE LLANO 2.50			
		003	CASIMIR	001	CASIMIR 3001	FINA	100% LANA	MEDIO
				035	CASIMIR SUITING			
		004	DACRON	005	DACRON POPOLINA PITAHAYA	SUAVE	70% ALGODÓN 30% POLYESTER	BAJO
				015	DACRON LLANO			
		005	DAMASCO	001	DAMASCO ESTAMPADO	MUY GRUESO	40% POLYESTER 60% ALGODÓN	ALTO
				003	DAMASCO LABRADO			
		006	DAN RIVER	003	DAN RIVER MADRID	SUAVE	70% ALGODÓN	BAJO
				014	DAN RIVER SAN REMO		30% POLYESTER	
007	FELPAS	003	FELPA PELO LARGO	GRUESA	50% POLYESTER	ALTO		
		007	FELPA FRANKFURT		50% ALGODÓN			
008	FRANELAS		FRANELA CARICIA ESTAMPADA	GRUESA	100% ALGODÓN	MEDIO		
		011	FRANELA DULCE ABRIGO					
009	GABARDINAS		GABARDINA EXTRANJERA	SUAVE	50% POLYESTER	MEDIO		
		016	GABARDINA MILANO		50% ALGODÓN			
010	GALES	001	GALES	SUAVE	80% POLYESTER 20% LANA	BAJO		
		004	VERANO UNIFORME					
011	GAMUZA	004	ARABELLA	SUAVE	100% POLYESTER	MEDIO		
		015	GAMUZA DE PUNTO					
012	TELA DE HILO	005	PIEL DE DURAZNO	SUAVE	10% POLYESTER 90% ALGODÓN	BAJO		
		010	SUPER NAVAL ANGOSTA					

013	IMPERIAL	004 016	CRETONA ESTAMPADA IMPERIAL LLANO	SUAVE	100% POLYALGODON	BAJO
014	IMPERMEABLE	001 004	PANAMITO LUMINOSA	SUAVE	100% POLYESTER	MEDIO
015	LANILLA	008 013	LANILLA FANTASIA LANILLA TEXLAN	GRUESA	100% LANA	MEDIO
016	LIENZO	002 007	LIENZO KEPSO 160 LIENZO LAGUNA	GRUESA	100% ALGODÓN ENGOMADO	BAJO
017	LINOS	002 022	LINO AMERICANO LINO LLANO	LIVIANO	100% POLYESTER	MEDIO
018	NYLON	006 011	NYLON PERLON NYLON BROCADO	SUAVE	100% POLYESTER	ALTO
019	ORGANIZA	008 012	ORGANIZA SEDA LABRADA ORGANIZA DE NYLON ESTAMPADA	SUAVE	100% POLYESTER	ALTO
020	PAÑAL	001 009	PAÑAL ESTRELLA ROJA ESTAMPADA PAÑAL AMERICANO LLANO	SUAVE	100% ALGODÓN ABSORBENTE	BAJO
021	PAÑO	005 014	PAÑO FANTASIA PAÑO PONCHO	GRUESA	100% LANA	ALTO
022	PELLON	004 009	PELLON DELAGADO PELLON DE CUELLO CAMISA	GRUESA	100% PAPEL ALGODONADO	BAJO
023	PERFORADA	006 009	PERFORADA MARGARITA PERFORADA PANA ANGOSTA	GRUESA	100% ALGODÓN ENGOMADO	BAJO
024	POLICRON	003 026	POLICRON AMERICANO POLYESTER POLICRON PUNTO DE ROMA	SUAVE	90% POLYESTER 10% ALGODÓN	ALTO
025	POLYESTER	010 033	POLYESTER ESTAMPADO POLYESTER PANA	SUAVE	100% POLYESTER	MEDIO
026	RANDA	006 024	RANDA VIOLETA RANDA LICRA LENTEJUELA	SUAVE	100% POLYALGODON	ALTO
027	RUSELA	007 010	RUSELA LLANA ANCHA RUSELA VERONA	SUAVE	100% POLYESTER	BAJO
028	SARGA DACRON	001 002	SARGA DACRON LLANO SARGA DACRON TRIVIERA	SUAVE	50% POLYESTER 50% ALGODÓN	BAJO
029	SATIN	002 008	SATIN ANGOSTO SATIN RAYADO	SUAVE	100% POLYESTER	ALTO

030	SEDAS	011	SEDA BATIDA ANCHA	SUAVE	100 % POLYESTER	ALTO
		033	SEDA LLANA			
031	SEMPITERNO	002	SEMPITERNO DENNYN	GRUESA	100% ALGODÓN	BAJO
		007	DSEMPITERNO PANIA ANCHA			
032	SOLEDA	009	SOLEDA DUBLING	SUAVE	100% NYLON	ALTO
		017	SOLEDA LONDRES			
033	TERCIOPELO	003	TERCIOPELO LUMINOSO	SUAVE	100% POLYNYLON	ALTO
		008	TERCIOPELO LENTEJUELA			
034	TETERON	004	TETERON LLANO	SUAVE	100% POLYESTER	MEDIO
		009	TETERON TROPICAL			
035	TELA TOALLA	001	TELA TOALLA ROSITA	SUAVE	100% ALGODÓN	BAJO
		007	TELA TOALLA MIAMI			
036	TROPICAL	003	TROPICAL FANTASIA	SUAVE	50% POLYESTER	BAJO
		007	TROPICAL INDULANA		50% LANA	
037	VISTILLOS Y CORTINAS	017	CORTINA PESADA C.P.B.	SUAVE	100% NYLON	BAJO
		029	CORTINA LLANERA			
038	LENTEJUELA	001	LENTEHUELAS DE COLORES	SUAVE	100% POLYESTER	ALTO
039	PLASTICO DE MESA	001	PLASTICO DE MESA ESTAMPADO	GRUESA	100% PLASTICO	-
040	SUTEX	001	SUTEX FANTASIA	SUAVE	50% POLYESTER	BAJO
					50% LANA	
041	TEXLAN	001	TEXLAN FANTASIA	SUAVE	50% POLYESTER	BAJO
					50% LANA	
042	OSAKA	001	OSAKA LLANA	SUAVE	60% POLYESTER	BAJO
		004	OXFORD		50% LANA	

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.
FUENTE: Investigación de campo.

CARTERA DE
NEGOCIOS (OTROS)

COD	LINEAS DE PRODUCTOS
02	CIERRES
03	CINTAS
04	ARTICULOS PARA REGALO
05	HILOS
06	CONFECCIONES
07	ROPA INTERIOR
08	SACOS
09	JOYERIA
10	MISCELANEOS
11	CRISTALERIA
12	ELECTRODOMESTICOS
13	JUGUETES
14	COSMETICOS
15	VISUTERIA

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Investigación de campo.

ANEXO N° 2

ANEXO N° 2.1

Factura

Almacenes "ONA"

Juan Abel Esquiviana S. al y C. Ltda.
 Tel: 811454
 FAX: 811218
 LATACUNGA - ECUADOR

AUTORIZACION N° 1018245250

FACTURA N° 0088000
 SERIE 001-001
 ROSA ELENA OMA GALAPAGUI
 R.U.C. 0500198621001

NOMBRE _____ FECHA _____
 DIRECCION _____
 R.U.C. / C.I. _____ VENDEDOR _____

CANTIDAD	CODIGO	DESCRIPCION	V. UNITARIO	VALOR TOTAL

VALOR PARA SU EMISION CONTA BANCARIA DEL 2003

DEFERENTE DEL IVA 0012001 1251 FECHA DE EMISION 0004 00160001

SON: _____
 CONDICIONES DE PAGO: _____
 CONDICIONES:
 1) LA MERCADERIA VAJA POR CUENTA Y RIESGO DEL COMPRADOR
 2) SALIDA LA MERCADERIA DEL ALMACEN NO SE ADMITEN RECLAMOS NI DEVOLUCIONES
 3) LA MOROSA EN EL PAGO DE ESTA FACTURA IMPLICARA EL RECARGO DEL MAXIMO INTERES PERMITIDO POR LA LEY A MAS DEL MAXIMO INTERES DE MOROSIDAD

NETO _____
 DESCUENTO _____
 SUBTOTAL _____
 I.V.A. _____
 TOTAL \$ _____

ELABORADO POR:	AUTORIZADO POR:	RECIBI CONFORME
----------------	-----------------	-----------------

- CLIENTE -

ANEXO N° 2.2

Reporte de

Ventas

Fecha	Numero	Cond. Pago	Nombre del Cliente	Subtotal	Descuento	Impuesto	Total
SUCURSAL : ALMACEN							
JUL 05	086126		SR. XAVIER GUANOLUIZA	3.83	0.00	0.46	4.29
JUL 05	086127		SRA. CARMEN SULLA	6.43	0.00	0.77	7.20
JUL 05	086128		SRA OLGA CASTELLANO	2.27	0.00	0.27	2.54
JUL 05	086129		SR. SEGUNDO VIRACOCCHA	8.82	0.00	1.06	9.87
JUL 05	086130		SRA. OLGA CASTELLANOS	0.93	0.00	0.11	1.04
JUL 05	086131		SR SEGUNDO LEON	33.93	0.00	4.07	38.00
JUL 05	086132		SR. VIRACOCCHA	2.50	0.00	0.30	2.80
JUL 05	086133		PATRICIO CASTRO	2.40	0.00	0.29	2.68
JUL 05	086134		SR. SEGUNDO LEON	12.50	0.00	1.50	14.00
JUL 05	086135		SR. JULIO HERRERA	15.18	0.00	1.82	17.00
JUL 05	086136		SRA ELIDA OSTOS	24.51	0.00	2.94	27.45
JUL 05	086137		ELBA ALBAN	5.63	0.00	0.68	6.30
JUL 05	086138		SR. DANIEL HARO	1.12	0.00	0.13	1.25
JUL 05	086139		REINALDO WILCAMAIGUA	2.68	0.00	0.32	3.00
JUL 05	086140		SRA LUCRECIA CORRALES	0.89	0.00	0.11	1.00
JUL 05	086141		SR. JOSE MASABANDA	1.34	0.00	0.16	1.50
JUL 05	086142		SR. JOSE LOPEZ	1.12	0.00	0.13	1.25
JUL 05	086143		ESPERANZA CARVAJAL	5.89	0.00	0.71	6.60
JUL 05	086144		SR TEMISTOCLES MARTINEZ	4.65	0.00	0.56	5.21
JUL 05	086145		TEMISTOCLES MARTINEZ	1.16	0.00	0.14	1.30
JUL 05	086146		PAOLA MORENO	0.80	0.00	0.10	0.90
JUL 05	086147		SRA. ELIDA OSTOS	6.25	0.00	0.75	7.00
JUL 05	086148		SRTA. ROSA MAIGUA	0.80	0.00	0.10	0.90
JUL 05	086149		FANNY NAVARRO	5.85	0.00	0.70	6.55
JUL 05	086150		LA AVELINA	8.22	0.00	0.99	9.21
JUL 05	086151		SRATA	0.80	0.00	0.10	0.90
JUL 05	086152		VERONICA ENRIQUEZ	5.75	0.00	0.69	6.44
JUL 05	086153		SR. LUIS VALLADARES	1.93	0.19	0.21	1.95
JUL 05	086154		FANNY ALVAREZ	6.52	0.00	0.78	7.30
JUL 05	086155		SRA. ZOILA DUQUE	17.01	0.00	2.04	19.05
JUL 05	086156		EDDY SEGOVIA	8.50	0.00	1.02	9.51
JUL 05	086157		SRA. MARIA HERRERA	3.26	0.00	0.39	3.65
JUL 05	086158		SRTA IRMA GUAMANI	2.36	0.00	0.28	2.64
JUL 05	086159		SRTA. ALICIA ERAZO	12.32	0.00	1.48	13.80
JUL 05	086160		SRTA. MARY ERAZO	14.73	0.00	1.77	16.50
JUL 05	086161		LORENA MEJA	1.57	0.00	0.19	1.75
JUL 05	086162		ASOCIACION DE VOLUNTARIOS	17.41	0.00	2.09	19.50
JUL 05	086163		IMBALLAS PUBLICIDAD	4.25	0.00	0.51	4.76
JUL 05	086164		SRA. MARIA MASAPANTA	9.64	0.00	1.16	10.80
JUL 05	086165		MILTON RENE IZA	9.76	0.00	1.17	10.93
JUL 05	086166		SR. JULIO MORENO	3.03	0.00	0.36	3.39
JUL 05	086167		SRA LEDY SEGOVIA	2.05	0.00	0.25	2.30
JUL 05	086168		SR VICTOR TAPIA	3.62	0.00	0.43	4.05

Fecha	Numero	Cond. Pago	Nombre del Cliente	Subtotal	Descuento	Impuesto	Total
JUL 05	086169		CARLOS YANERZ	15.86	0.00	1.90	17.77
JUL 05	086170		SR. VICTOR TAPIA	1.83	0.00	0.22	2.05
JUL 05	086171		SRA. BLANCA ESPINEL	1.43	0.00	0.17	1.60
JUL 05	086172		SR LUIS ALOMOTO	2.90	0.00	0.35	3.24
JUL 05	086173		SRA. MERCEDES VACA	11.03	0.00	1.32	12.35
JUL 05	086174		SR OLMEDO	1.03	0.00	0.12	1.15
JUL 05	086175		SR. JULIO MOLINA	1.79	0.00	0.21	2.00
JUL 05	086176		SR. XAVIER GALLARDO	3.48	0.00	0.42	3.90
JUL 05	086177		SRA. ESTELA DAMACELA	0.27	0.00	0.03	0.30
JUL 05	086178		SR. JULIO MOLINA	1.38	0.00	0.17	1.54
JUL 05	086179		SR RAFAEL IZA	1.74	0.00	0.21	1.95
JUL 05	086180		SR RODOLFO ANTE	37.23	0.00	4.47	41.70
JUL 05	086181		SRTA. VIVIANA CHASI	5.71	0.00	0.69	6.40
JUL 05	086182		SRTA. VIVIANA CHASI	0.22	0.00	0.03	0.25
JUL 05	086183		SR. WALTER MUÑOZ	3.44	0.00	0.41	3.85
JUL 05	086184		WALTER MUÑOS	5.75	0.00	0.69	6.44
JUL 05	086185		SR. SEGUNDO TANDALIA	0.67	0.00	0.08	0.75
JUL 05	086186		SR. SEGUNDO TANDALIA	0.94	0.00	0.11	1.05
JUL 05	086187		ISABEL RODRIGUEZ	1.96	0.00	0.24	2.20
JUL 05	086188		SRA BERTHA	1.32	0.00	0.16	1.48
JUL 05	086189		SR.	0.45	0.00	0.05	0.50
JUL 05	086190		SRA.	0.67	0.00	0.08	0.75
JUL 05	086191		BERTHA VELASQUEZ	11.80	1.26	1.26	11.80
JUL 05	086192		SRA. CATALINA ARIAS	2.77	0.53	0.27	2.51
JUL 05	086193		MONICA VITERI	6.25	0.00	0.75	7.00
JUL 05	086194		SR. TITO SEMBLANTES	0.94	0.00	0.11	1.05
JUL 05	086195		ELSA VIZUETE	3.39	0.00	0.41	3.80
JUL 05	086196		SOSIR Y ESQUIVEL	1.34	0.00	0.16	1.51
JUL 05	086197		SRA. ELSA VIZUETE	1.79	0.00	0.21	2.00
JUL 05	086198		SRA MONICA VITERI	5.58	0.00	0.67	6.25
JUL 05	086199		SRA. RITA VITERI	1.09	0.00	0.13	1.23
JUL 05	086200		SRTA. ANITA PROANO	4.46	0.00	0.54	5.00
JUL 05	086201		SRA. BLANCA PACHECO	3.39	0.00	0.41	3.79
JUL 05	086202		SRA.	10.06	0.00	1.21	11.27
JUL 05	086203		SRA. MARINA CULQUI	7.63	0.00	0.92	8.55
JUL 05	086204		HERNAN HERRERA	21.43	0.00	2.57	24.00
JUL 05	086205		SRA. CLARA ALBAN	8.68	0.00	1.04	9.73
JUL 05	086206		MARINA CULQUI	19.28	0.00	2.31	21.59
JUL 05	086207		SR. MAURICIO ALAJO	0.45	0.00	0.05	0.50
JUL 05	086208		SR.	7.65	0.00	0.92	8.57
JUL 05	086209		SRA ESTHER AGAMA	0.65	0.00	0.08	0.73
JUL 05	086210		LCDA. YOLANDA PACHACAMA	15.62	1.56	1.69	15.75
JUL 05	086211		SR. GUSTAVO CHUQUIT ARCO	1.12	0.00	0.13	1.25
JUL 05	086212		SR.	3.95	0.00	0.47	4.43
JUL 05	086213		SRA LIDA ANTE	3.48	0.00	0.42	3.90

Fecha	Numero	Cond. Pago	Nombre del Cliente	Subtotal	Descuento	Impuesto	Total
JUL 05	086214		SRA	0.45	0.00	0.05	0.50
JUL 05	086215		SRA. SANDRA VILLA	4.02	0.20	0.46	4.28
JUL 05	086216		SR. JOHN CONSTANTE	4.96	0.00	0.60	5.56
JUL 05	086217		SR JORGE BURGASI	5.71	0.00	0.69	6.40
JUL 05	086218		SR. HUMBERTO ANCHATUNA	10.30	0.00	1.24	11.54
JUL 05	086219		NORMA PANCHI	1.16	0.00	0.14	1.30
JUL 05	086220		SR. MANUEL POZO	4.03	0.00	0.48	4.51
JUL 05	086221		SR. KARINA ALVAREZ	7.76	0.00	0.93	8.69
JUL 05	086222		SRA. MARIA TIPAN	0.54	0.00	0.06	0.60
JUL 05	086223		SR. PEDRO LLANGO	3.48	0.00	0.42	3.90
JUL 05	086224		SR. HUGO CAIZALUISA	2.23	0.00	0.27	2.50
JUL 05	086225		SRA. MARGARITA RAMOS	2.86	0.00	0.34	3.20
JUL 05	086226		SR LUIS SORIA	11.78	0.00	1.41	13.20
JUL 05	086227		SRA. SUSANA LOPEZ	0.80	0.00	0.10	0.90
JUL 05	086228		SRA VILMA CANDO	3.24	0.00	0.39	3.63
JUL 05	086229		ENMA MOLINA	4.91	0.00	0.59	5.50
JUL 05	086230		SRA. NOEMI TIGSELEMA	6.79	0.00	0.81	7.60
JUL 05	086231		SRA. VERONICA HEREINA	1.12	0.00	0.13	1.25
JUL 05	086232		SRA. FANY COSTALES	3.59	0.36	0.39	3.62
JUL 05	086233		SR. JAIME GONZALES	8.44	0.84	0.91	8.50
JUL 05	086234		SRA MARIA TUAQUIZA	4.55	0.00	0.55	5.10
JUL 05	086235		SRA LIDA	2.05	0.10	0.23	2.18
JUL 05	086236		LUIS ALMACHE	7.86	0.00	0.94	8.80
JUL 05	086237		SRA PIEDAD CISA	5.36	0.00	0.64	6.00
JUL 05	086238		SRA. PIEDAD CIZA	3.30	0.00	0.40	3.70
JUL 05	086239		SRA. LOLA CHANGOLUISA	2.68	0.00	0.32	3.00
JUL 05	086240		SRA. DAYSI HERRERA	43.86	0.00	5.26	49.12
Resumen General :				*****	*****	*****	*****

ANEXO N° 3

PROYECCIÓN DE VENTAS

	ANO 2000	ANO 2001	PROYECCION D.	PROYECCION C.
ENERO	\$ 3,998.20	\$ 13,359.75		
FEBRERO	\$ 11,040.10	\$ 15,309.75	4.69	-4.48
MARZO	\$ 10,407.48	\$ 14,985.83	8.79	-3.4
ABRIL	\$ 3,998.20	\$ 14,445.00	5.05	-4.17
MAYO	\$ 21,990.95	\$ 20,027.83	2.81	-5.43
JUNIO	\$ 12,772.66	\$ 17,229.43	5.22	-0.16
JULIO	\$ 12,775.92	\$ 15,775.00	10.65	-3.89
AGOSTO	\$ 15,638.75	\$ 18,867.43	2.64	-7.9
SEPTIEMBRE	\$ 23,728.50	\$ 26,222.08	5.91	-3.33
OCTUBRE	\$ 19,910.33	\$ 20,189.96	14.6	29.88
NOVIEMBRE	\$ 14,991.75	\$ 21,544.03		
DICIEMBRE	\$ 18,284.25	\$ 22,988.92		
		f.a.a	6.71	-0.32

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Almacenes Oña.

$$f.a.a = \left[\frac{\text{Mes dado}}{\text{Mes base}} \right]^{1/n} * 100 - 100$$

NOTA: Tasa media anual acumulada, tanto decreciente como creciente.

$$\text{Variación} = \left[\frac{\text{Año Actual} - \text{Año anterior}}{\text{Año Anterior}} \right] * 100$$

NOTA: Esta variación es la porcentual presentada en el cuadro 2.3. Tabla de Vtas.

ANEXO N° 4

ANEXO N° 4.1

Factura en

Compras



TEXTILES DEL LITORAL S.A. TEXTOSA

R.U.C. 00000000000000000000

Matte Via a Doble Vía 500m 1° y 2° Av. 200150 - SPQ000
 P.O. BOX 211 - CARTE NO. 01-000
 QUITO - ECUADOR

AUTORIZACION 0019-101420048

0015452

CONTRIBUYENTE ESPECIAL N° 02200

FACTURA N° 001-001-0015452

SEMPRE	001-001-0015452
001-001-0015452	001-001-0015452
001-001-0015452	001-001-0015452

DEPARTAMENTO		FECHA
001-001-0015452		17/07/2000
001-001-0015452	001-001-0015452	001-001-0015452
001-001-0015452	001-001-0015452	001-001-0015452

CODIGO	CANTIDAD	PRECIO	DESCRIPCION	UNIDAD	TOTAL
001	120.00		ATACADO DE LANA	KG	2400.00

DESCRIPCION DE BASTO:		CANTIDAD		PRECIO	
100	100% LANA	120	20.00	2400.00	
20	20% LANA	20	10.00	200.00	
30	30% LANA	30	10.00	300.00	
40	40% LANA	40	10.00	400.00	
50	50% LANA	50	10.00	500.00	
60	60% LANA	60	10.00	600.00	
70	70% LANA	70	10.00	700.00	
80	80% LANA	80	10.00	800.00	
90	90% LANA	90	10.00	900.00	
100	100% LANA	100	10.00	1000.00	

SUBTOTAL	6	2400.00
5% DESPTE	6	120.00
GASTOS	6	0.00
SUBTOTAL	6	2520.00
TARIFA	12	302.40
TARIFA 0%	0	0.00
PLATE-GMA	0	0.00
TOTAL	6	2822.40

EMISOR: 
 CLIENTE: _____

ANEXO N° 4.2

Ordenes de

Ingresos

ANEXO N° 4.3

Notas de

Pedido



HILANDERIA DE ACRILICOS - CASIMIRES - PAÑOS - LANILLAS - COBIJAS - CUBRECAMAS
 Fábrica y Oficinas Quito: Av. 6 DE DICIEMBRE Y LOS GRANADOS
 Teléfonos: 2436664 - 2431817 - 2432061 - Fax: 2448982
 Fábricas y Oficinas Cumbaya: Frente a Estadio de Cumbaya
 Teléfonos: 2891313 - 2891214 - Fax: 2895738

NOTA DE PEDIDO

Cliente: Juan Carlos... Fecha: 12/01/2008
 Dirección: Juan Carlos... Ciudad: Quito
 Condiciones de Pago: ... Código Postal: ...
 Transporte: ... Mercado: ... Valor Aproximado: ...

ARTICULO	COLORES / CANTIDAD						PRECIO
<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>
<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>
<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>
<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>
<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>
<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>
<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>
<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>
<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>	<u>...</u>

NOTA: No esta sujeta a ningún pedido, transacción o servicio, hasta que se confirme la orden de compra con el cliente.

ANEXO N° 4.4

Transferencias

NOTA DE ENTREGA Nro 001152

FECHA : 19 de JULIO del 2002

PUNTO DE PARTIDA : BODEGA BODEGA PRINCIPAL
 PUNTO DE LLEGADA : BODEGA ALMACEN
 TRANSPORTISTA :
 OBSERVACIONES :

GRU PRODUCTO	NOMBRE	UND	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
A 01010001115	GALES VERDE BOTELLA	MET	30.00	1.96	58.6
A 01034004053	TETERON LLANO GRIS	MET	30.00	1.88	56.3
A 01016016017	LIENZO ALPACA. BLANCO	MET	50.00	0.54	27.0
J 10002008004	VELAS DE BAUTIZO	UNI	15.00	0.40	5.9
J 10002008002	VELAS DE PRIMERA COMUNION	UNI	10.00	0.31	3.1
J 10002008006	VELAS DE CALIZ DE PRIM. COMUNION	UNI	1.00	0.60	0.6
A 01004025017	DACRON POPELINA INGLESA BLANCO	MET	33.80	1.22	41.2
A 01034004017	TETERON LLANO BLANCO	MET	30.00	1.83	54.7
				TOTAL	247.7
VISTO BUENO		BODEGUERO		ENTREGADO	

ANEXO N° 4.5

Devolución en

Compras

Devolución de Almacenes Oña

RUC. 0500196621001

Juan Abel Echeverría 4344

No. 0195

Telefonos: 03-811218

03-81134

Fax- 03-811218

Proveedor :

Lugar :

Referencia Factura No. _____

Transporte _____

Guía No. _____

Fecha : _____

CODIGO	ARTICULO	COLOR	CANTIDAD	Precio Unit.	TOTAL

Bodeguero: _____

Observaciones: _____

Revisado por: _____

Autorizado por: _____

ANEXO N° 4.6

Liquidación de

Compras

Almacenes "ONA"

Una Valapuyú (Caja China

Avenida Scherzario 43-45 y Q.15
Teléfono: 211-434 Fax: 931-218
Lugar: Ermita

R.U.C.: 0500196621001

LIQUIDACION DE
COMPRAS Y SERVICIOS

MON No 000023

Aut.: 953127254

Señor:

Cédula:

Dirección:

FECHA DE EMISION: DIA MES AÑO

VALORES: D. C. C.

DESCRIPCION

CONDICIONES DE PAGO:

CONDICIONES:

RECIBI CONFORME

NETO
DESCUENTO
SUBTOTAL
I.V.A.
TOTAL

REQUERENTE

ANEXO N° 5

ANEXO N°5

NUMERO DE CLIENTES MENSUALES

PERIODO	N°clientes mensuales
Oct-00	4760
Nov-00	3675
Dic-00	4017
Ene-01	2871
Feb-01	3289
Mar-01	3323
Abr-01	2937
May-01	3447
Jun-01	2112
Jul-01	2710
Ago-01	2946
Sep-01	5165
Oct-01	4222
TOTAL	45474

MEDIA	3790
--------------	-------------

NUMERO DE CLIENTES EN DIAS DE MAYOR AFLUENCIA MES DE OCTUBRE

DIA	N°CLIENTES
MARTES	225
SABADO	223
MARTES	167
SABADO	231
MARTES	158
SABADO	169
MARTES	159
SABADO	181
MARTES	171
TOTAL	1684

MEDIA	187
--------------	------------

k	4
---	---

ELABORADO POR: Celia M. Oña.
FUENTE: Almacenes Oña.

ANEXO N° 6

ALMACENES OÑA

Señor cliente, reciba un cordial saludo de quienes formamos parte de ALMACENES OÑA, al mismo tiempo le solicitamos nos conteste con la mayor veracidad y sinceridad posible, el siguiente cuestionario.

OBJETIVO:

Proporcionar información al local para mejorar el servicio de atención al cliente.

CUESTIONARIO:

DATOS GENERALES:

Si Ud. es una persona natural, por favor responda las preguntas del 1 al 4. Si Ud. representa a una Institución conteste la pregunta 5.

PERSONA NATURAL

1. Edad:

16 a 25 años 26 a 40 años 41 en adelante.

2. Sexo:

Masculino Femenino

3. Ocupación:

4. Ingresos:

Menos \$100 \$100 a \$300 \$300 ó más

INSTITUCION

5. Actividad económica.

DATOS ESPECIFICOS:

1. ¿Por que razones Ud. prefiere comprar en almacenes Oña?

- Los precios accesibles de los productos
- La calidad del servicio
- La variedad de productos y colores.
- El prestigio y tradición del almacén

2. ¿Cuál fue el medio que le permitió conocer la existencia de Almacenes Oña?

Referencias

Prensa

Necesidad

3. ¿Cómo considera Ud. el servicio de venta de Almacenes Oña?:

Excelente

Malo

Bueno

Pésimo

Normal

Por que _____

4. ¿Para mejorar el servicio al cliente, que sugerencia Ud. nos podría proporcionar?

5. ¿El personal del almacén responde a sus inquietudes sobre los productos que Ud. adquiere?.

Si

No

6. ¿Cuál de las siguientes características considera Ud. al momento de comprar?:

Precio

Cantidad

Calidad

Variedad

Otra. ¿Especifique cuál? _____

7. ¿Con qué frecuencia compra Ud. tela?.

Semanal

Semestral

Quincenal

Anual

Mensual

8. ¿La cantidad de tela que Ud. adquiere en promedio es?:

De 1 a 5 metros

De 11 a 15 metros

De 6 a 10 metros

Más de 16 metros

9. ¿Si Almacenes Oña le proporcionará las siguientes promociones cual de ella preferiría?

▪ Descuentos por volumen de compra

▪ Oferta (por la compra de tela le obsequian otro producto)

▪ Servicio de transporte por volumen de compra.

▪ Otra. ¿Especifique cuál? _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

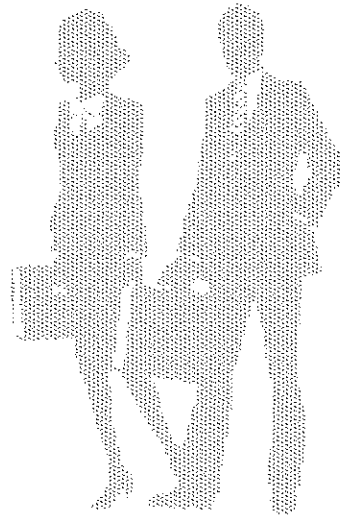
ANEXO N°7

ALMACENES OÑA

ALMACENES OÑA S.A. - CALLE SANTIAGO Nº 100 - TEL. 2222 1111 - 2222 1111

COMERCIO REGISTRADO - CANTON QUITO - P.O. BOX 17000

ELIJA
LA TRADICION
AL MOMENTO
DE VESTIR



*Comunica a su distinguida clientela, la gran oferta de telas nacionales y extranjeras a mitad de precio por * EL DIA AMOR Y LA AMISTAD a efectuarse del 1° al 14 de febrero.*

ANEXO N° 8

**CLASIFICACION DE PRODUCTOS
PARA LA DISMINUCION DEL PRECIO**

GRUPO DE PRODUCTOS	%DISMINUCION
TELA DE ALGODÓN	5%
BRAMANTE	5%
CASIMIR	5%
DACRON	5%
DAMASCO	10%
DAN RIVER	10%
FELPAS	10%
FRANELAS	5%
GABARDINAS	5%
GALES	5%
GAMUZA	10%
TELA DE HILO	10%
IMPERMEABLE	15%
LANILLA	10%
LIENZO	5%
LINOS	5%
NYLON	15%
ORGANZA	15%
PAÑAL	5%
PAÑO	20%
PELLON	5%
PERFORADA	5%
POLICRON	10%
POLYESTER	5%
RANDA	10%
RUSELA	5%
SARGA DACRON	10%
SATIN	5%
SEDAS	15%
SEMPITERNO	20%
TERCIOPELO	5%
TETERON	5%
TELA TOALLA	5%
VISILLOS Y CORTINAS	10%
LENTEJUELA	50%
SUTEX	50%

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.
FUENTE: Investigación de Campo.

ANEXO N° 9

ESTRATEGIAS
PRECIOS IMPARES

GRUPO DE PRODUCTOS	PRECIOS PARES	PRECIOS IMPARES
TELA DE ALGODÓN	\$ 3.05	\$ 3.03
BRAMANTE	\$ 2.45	\$ 2.43
CASIMIR	\$ 5.60	\$ 5.55
DACRON	\$ 1.20	\$ 1.19
DAMASCO	\$ 3.60	\$ 3.55
DAN RIVER	\$ 2.20	\$ 2.17
FELPAS	\$ 6.00	\$ 5.95
FRANELAS	\$ 1.15	\$ 1.13
GABARDINAS	\$ 9.80	\$ 9.75
GALES	\$ 3.15	\$ 3.13
GAMUZA	\$ 2.95	\$ 2.93
TELA DE HILO	\$ 3.50	\$ 3.45
IMPERMEABLE	\$ 1.80	\$ 1.79
LANILLA	\$ 6.70	\$ 6.65
LIENZO	\$ 0.95	\$ 0.93
LINOS	\$ 3.00	\$ 2.95
NYLON	\$ 2.80	\$ 2.77
ORGANZA	\$ 6.00	\$ 5.97
PAÑAL	\$ 1.10	\$ 1.05
PAÑO	\$ 3.45	\$ 3.43
PELLON	\$ 1.40	\$ 1.37
PERFORADA	\$ 3.25	\$ 3.23
POLICRON	\$ 3.00	\$ 2.99
POLYESTER	\$ 3.20	\$ 3.19
RANDA	\$ 6.15	\$ 6.13
RUSELA	\$ 1.50	\$ 1.47
SARGA DACRON	\$ 4.95	\$ 4.93
SATIN	\$ 2.20	\$ 2.17
SEDAS	\$ 6.00	\$ 5.99
SEMPITERNO	\$ 2.80	\$ 2.77
TERCIOPELO	\$ 17.00	\$ 16.95
TETERON	\$ 2.75	\$ 2.73
TELA TOALLA	\$ 5.25	\$ 5.23
VISILLOS Y CORTINAS	\$ 5.00	\$ 4.99
LENTEJUELA	\$ 3.00	\$ 2.95
SUTEX	\$ 3.95	\$ 3.93

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

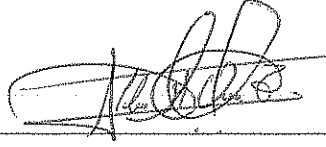
FUENTE: Investigación de Campo.

BIBLIOGRAFIA

- INVESTIGACION CIENTIFICA, LEIVA Francisco, Editorial: Gráficas Modernas, Edición: 1990, Quito.
- PLANEACION Y GESTION ESTRATEGICA, SERNA Humberto, Editorial: LESIS, Colombia, Edición: 1994
- DIRECCION DE MARKETING Y VENTAS, Enciclopedia, Editorial: Cultural S.A, Edición: 1999.
- PLANEACION ESTRATEGICA DE MERCADO, ABELL D.F MAMMOND J.S, Editorial: Continental S.A, CV México.
- DIRECCION DE MERCADOTECNIA, KOTLER Philip, Editorial: Prentice - Hall, Octava edición.
- FUNDAMENTOS DE MARKETING, WILLIAM J. Stanton MICHAEL J. Etzel BRUECE J. Walker, Editorial: Mc. Graw Hill, décima edición, 1996.
- ADMINISTRACION, STONER James FREEMAN Edwar GILBERT Daniel, Editorial: Prentice - Hall Sexta edición.
- ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, ANALISIS, DISEÑO Y ESTRUCTURA, ENRRIQUE Benjamin Franklin, Editorial: Mc. Graw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V
- EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU APLICACIÓN EN LAS EMPRESAS, REINOSO Víctor, Editorial: Pedagógica Freire Veloz 1980
- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES, RENDER Barry, Editorial: Production Service: Barbara Barg Editor: Luis Gerrardo Cedeño P.

- REVISTA EKOS, VERGARA Styeve, Emprendedores, Paredes A, Edición: 13, 14, 15, 16, 17.
- TURISMO Y MARKETING, CASTELLI Gerardo.
- PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS, MENESES Edilberto, Editorial: Centro de Reproducción Digital (Xerox - Puce), 1999
- MUESTREO, MED.
- Información en INTERNET.
- www.google.com

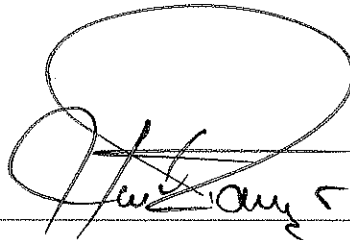
Elaborado por:



CELIA MARIA OÑA TRIVIÑO



EC. JULIO VILLA
DECANO DE LA FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



DR. MIGUEL RAMÍREZ
SECRETARIO ACADÉMICO

Latacunga, Julio del 2002

3.2 MISION

"La misión de la empresa resume las características inherentes que identifican a una organización frente a otras similares con los preceptos, creencias y sus principios."³⁷ A continuación se describe la siguiente misión:

"La misión de ALMACENES OÑA es la comercialización de toda clase de telas Nacionales e Importadas y artículos de confección, ofreciendo a la Provincia productos de calidad para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes".

3.3 VALORES CORPORATIVOS

"Los valores corporativos se los define como los principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización, constituyen la filosofía empresarial y el soporte de la cultura organizacional."³⁸

En ALMACENES OÑA, se considera estos valores como esenciales, los mismos que se describen a continuación:

- Responsabilidad.
- Innovación.
- Etica profesional.
- Competitividad
- Calidad.
- Talento humano.

³⁷ ADMINISTRACION, F. Stonner, Pág. 10 RESUMEN

³⁸ POLIGRAFIADO, Paredes, A, Pág. 22 RESUMEN

- Compromiso con la empresa.
- Honradez.
- Lealtad.

3.4 OBJETIVOS

"Los objetivos se convierten en la razón de ser de la empresa, se los puede definir como el punto final o meta hacia el cual se dirigen los esfuerzos de la empresa. Las características que debe reunir un objetivo son: cuantificables, fijados para un período de tiempo, flexibilidad, generados a través de procesos participativos y estar relacionados con la visión y misión de la empresa".³⁹ Los objetivos planteados para ALMACENES OÑA se enuncian a continuación:

- Incrementar mensualmente las ventas en un 10% durante los próximos 5 años, para obtener mayor utilidad en ALMACENES OÑA.
- Mejorar la satisfacción del cliente en un 5% para incrementar nuestra participación en el mercado en los próximos 2 años, a través de la búsqueda del compromiso y fidelidad de los clientes proporcionándoles un buen servicio.
- Incrementar la productividad del personal, para lograr cumplir con las expectativas de los clientes y mejorar el servicio de atención de ALMACENES OÑA.

³⁹ ADMINISTRACION, F. Stonner, Pág. 11 RESUMEN

3.5 POLITICAS

"Las políticas constituyen una guía para el curso de las acciones físicas y mentales de un Gerente; señalan las fronteras muy amplias que permiten a un Gerente usar su iniciativa y juicio en la interpretación de una norma particular. Determina lo que se debe hacer para efectuar un trabajo."⁴⁰

3.5.1 ADMINISTRATIVO

- Tomar y ejecutar decisiones acordes a la situación del entorno interno y externo al que se enfrenta diariamente la empresa.

3.5.2 CONTABILIDAD.

- Proveer capital para épocas de disminución de ventas mediante el aprovechamiento de la temporada de clases y días festivos.
- Buscar formas de invertir utilidades o capital ocioso de la empresa, que permitan generar recursos frescos.
- Realizar presupuestos semanales de cuentas por pagar para llevar un control, así como pagar puntualmente a nuestros proveedores.
- Programar y elaborar auditorias internas en ALMACENES OÑA por lo menos una vez al año.
- Realizar presupuestos proyectados globales anuales para conseguir efectividad en la rotación de caja.

⁴⁰ EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU APLICACIÓN EN LAS EMPRESAS, Reinoso V. Pág. 375, 376 RESUMEN

3.5.3 BODEGA.

- Actualizar los inventarios, en los que se reporten mensualmente los productos de mayor y menor rotación; para tomar decisiones y medidas preventivas o correctivas.
- Llevar un control minucioso de los productos que permanecen en bodega que se han deteriorado por el tiempo o han pasado de moda, para ser dados de baja.
- Evaluar la calidad del producto y proveedores para ofrecer productos óptimos que satisfagan las exigencias de nuestros clientes.

3.5.4 DEPARTAMENTO DE VENTAS.

- Crear y fortalecer procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Contratar personal que sea activo, dinámico, cuya edad este comprendida entre 20 hasta 35 años y ser por lo menos bachiller.
- Para la inducción del personal nuevo, los antiguos deben adiestrarlos en cada uno de sus áreas.
- La capacitación del personal debe ser permanente, a través de cursos charlas, conferencias, videos, técnicas de ventas y relaciones humanas para motivarlos y promoverlos.
- El personal de ALMACENES OÑA tiene que ser polifuncional para colaborar en caso de ausencia de algún trabajador, por lo que es necesario que exista una rotación mensual de puestos por jerarquía.
- Guiar y ayudar al cliente a escoger colores, diseños, tipos de telas. con amabilidad y cortesía.
- La atención al cliente debe ser personalizada, la facturación, entrega y cobranza inmediata.

- Realizar en temporadas bajas promociones (lleve un corte de terno obsequio una corbata, lleve 2 pague 1) y descuentos del 5%, 10%, 15% y 20% de aquellos productos que tienen menor movimiento.
- Efectuar anualmente estudios de mercadeo, para conocer características y comportamiento del consumidor, la competencia y productos.
- Posterior a la venta se deberá tener contacto con el cliente para saber el nivel de satisfacción, por medio de la implantación de un buzón de sugerencias.

CAPITULO IV

ANALISIS DE VULNERABILIDAD DE LA EMPRESA

4.1 MATRIZ FODA

La matriz FODA, considera a continuación las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de ALMACENES OÑA cuyo análisis se realizó en el capítulo II.

Cuadro 4.1

MATRIZ FODA.

MEDIO EXTERNO

<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La participación en el mercado. • Convenios con Instituciones Públicas y Privadas. • Estabilidad de la moneda(dólar). • Precios de Fabrica. • Reducción de tasas arancelarias a las importaciones. • Mercado no atendido en otros cantones. 	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos sustitutos(ropa). • Paralización de actividades a causa de levantamientos de grupos populares. • Inestabilidad política del País. • Falta Instituciones que capaciten recurso humano (ventas).
<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La calidad y variedad de los productos • La imagen y prestigio • Buen servicio al cliente. • Competitividad en los precios. 	<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • No se realizan planificación. • Falta de publicidad. • Falta de capacitación al personal. • Falta de aplicación de métodos promocionales.

MEDIO INTERNO

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Investigación de Campo.

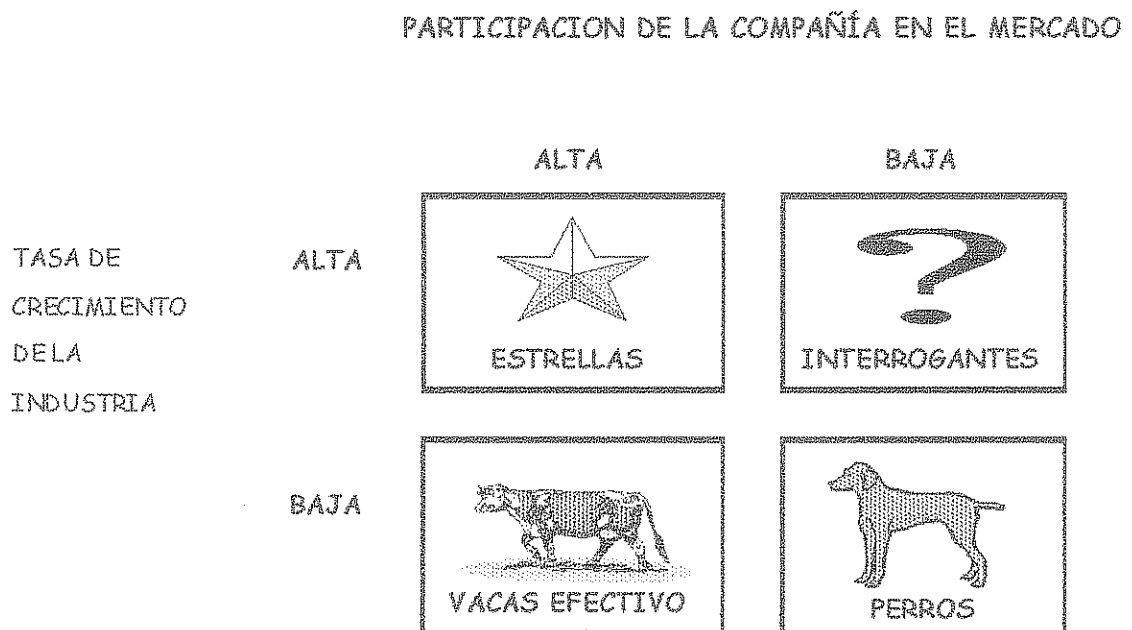
4.2 MATRIZ BOSTON CONSULTONG GROUP

"Por medio de este modelo una organización clasifica sus unidades de negocios (y en ocasiones sus principales productos) conforme a dos factores: su participación en el mercado en relación con los competidores y la tasa de crecimiento de la industria en que funcionan las unidades.

Los factores se dividen en dos categorías altas y bajas, se obtiene una matriz de 2x2 como se aprecia en la figura 4.1. A su vez, los cuatro cuadrantes representan distintas categorías de los productos muy importantes, además de considerar los dos factores antes mencionados consideran las necesidades de efectivo y las estrategias adecuadas".⁴¹

Figura 4.1

MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP.



⁴¹ FUNDAMENTOS DE MARKETING, Stanton J. William, Pág.89,90,91, COPIA Y RESUMEN.

-
- **Estrellas.** - Son aquellas en que la empresa es líder en un mercado de alto crecimiento, las mismas requieren mucho efectivo para mantener su competitividad, son rentables y pueden convertirse en las futuras vacas de efectivo.
 - **Vacas de efectivo.** - Tienen una gran participación en el mercado y bajas tasas de crecimiento. Produce normalmente mucho efectivo para la empresa y si un negocio estrella disminuye en un 10% pasa a esta categoría. La empresa usa este tipo de negocios para pagar sus facturas y apoyar sus negocios estrella, interrogantes y perros.
 - **Interrogaciones.** - Son negocios que operan en un mercado de alto crecimiento, pero con una participación relativamente pequeña. Requiere mucho efectivo ya que la compañía tiene que incurrir en más recursos. La empresa tiene que decidir seriamente si invierte o no-dinero en el negocio.
 - **Perros.** - Son aquellos que tienen una participación débil en el mercado con un crecimiento menor al 10%; generan beneficios bajos o pérdidas y eventualmente dinero.

En ALMACENES OÑA esta matriz se procederá a realizar con los grupos de productos, en especial las telas; y el volumen de ventas como factores a analizarse, durante el año 2001. El volumen de ventas del año 2001 asciende a la suma de 220,947.13 dólares americanos, de los cuales el 80% (176,757.70 dólares) de estas corresponden a la venta de telas, mientras que el 20% (44,189.43 dólares) se obtiene por la venta de las otras líneas que posee el almacén. Considerando estos datos, a continuación se procede a realizar cuadros y gráficos comparativos que permitan identificar y clasificar

los grupos de productos según las categorías que propone la Matriz Boston Consulting Groups.

Cuadro 4.2

PRODUCTOS ESTRELLAS.

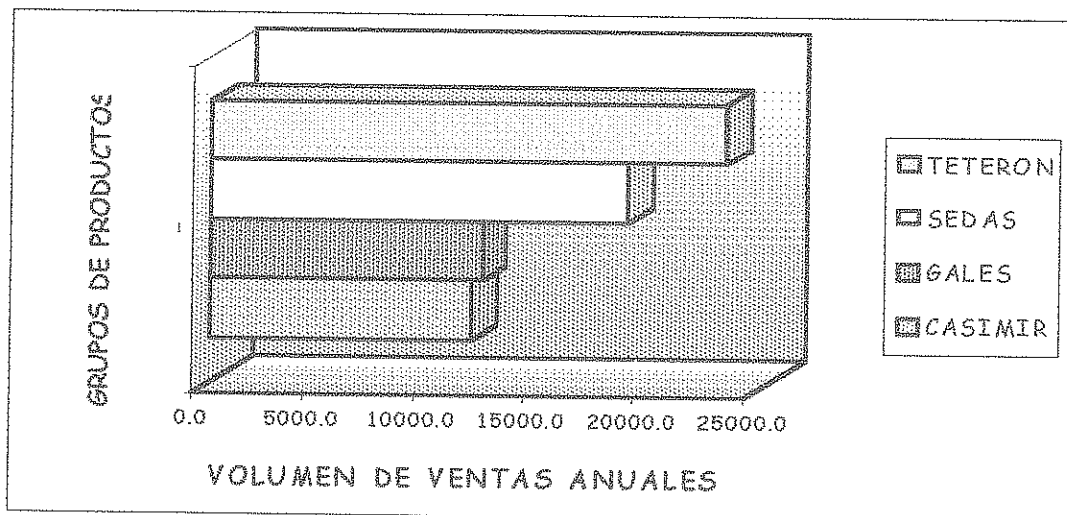
GRUPO DE PRODUCTOS	Nº SUBGRUPOS	VOLUMEN DE VTAS (ANUAL)
CASIMIR	54	11843.1
GALES	44	12292.2
SEDAS	99	18972.4
TETERON	55	23355.7
TOTAL		66463.4

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Informes de Ventas Año 2001 de Almacenes Oña

Gráfico 4.1

PRODUCTOS ESTRELLAS.



ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Informe de Ventas Año 2001 de Almacenes Oña

Dentro de los productos estrellas, se considera a aquellos que tienen un alto volumen de ventas y un alto grupo de productos los presentados en la figura 4.1, de estos el teteron llano y la tela estampada galés son empleadas para la confección de uniformes para escuelas y colegios, los mismos que pueden ser considerados además como un producto vaca por su temporalidad. Las sedas son telas de moda y sirve para confeccionar la mayoría de prendas de vestir de mujer. La tela casimir es empleada para la confección de ternos en especial de hombres, al igual que los anteriores los colores que más se venden son el azul y negro. Además se puede decir que esta categoría necesita de un alto grado de efectivo para lograr su competitividad y son muy rentables.

Cuadro 4.3

PRODUCTOS VACAS DE EFECTIVO

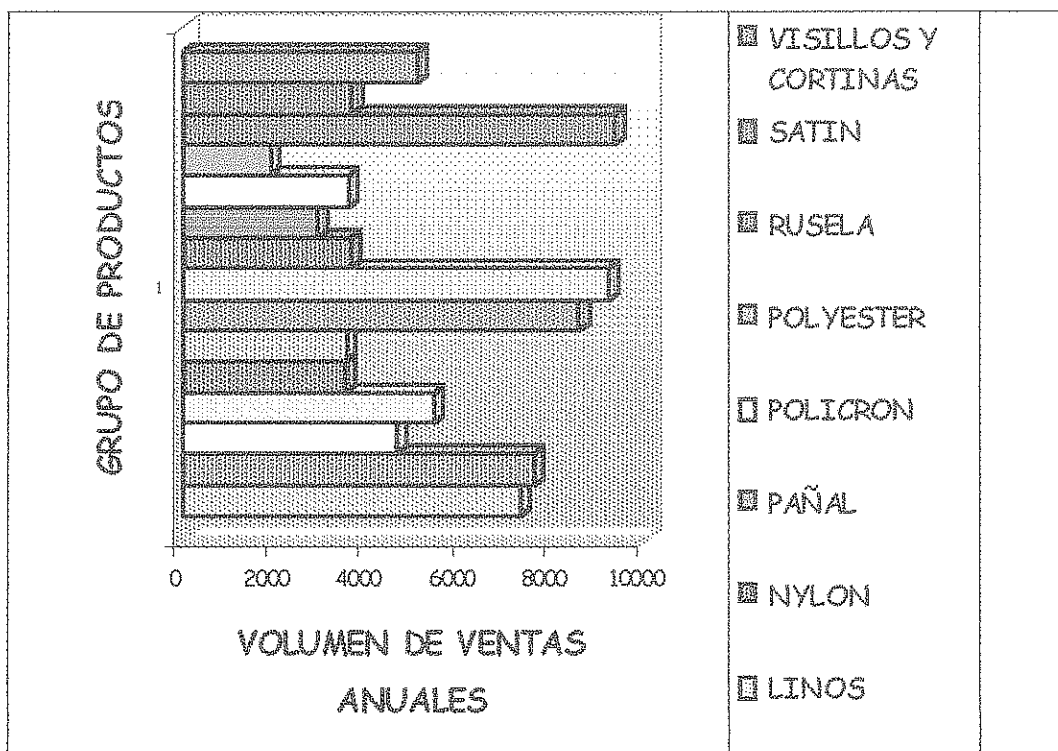
GRUPO DE PRODUCTOS	N° SUBGRUPOS	VOL. VTAS(ANUAL)
BRAMANTE	25	7332.6
DACRÓN	65	7646.3
FRANELAS	17	4639.2
GABARDINAS	20	5444.7
TELA DE HILO	13	3533
LANILLA	23	3552.3
LIENZO	11	8615.7
LINOS	28	9226.2
NYLON	16	3644.4
PAÑAL	12	2923.2
POLICRON	28	3601.3
POLYESTER	24	1918
RUSELA	10	9360.1
SATIN	16	3677.6
VISILLOS Y CORTINAS	30	5092.7
TOTAL		80207.3

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Informe de Ventas Año 2001 de Almacenes Oña

Gráfico 4.2

PRODUCTOS VACAS DE EFECTIVO



ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Informe de Ventas Año 2001 de Almacenes Oña

Dentro de los productos vacas de efectivo, los mismos que tienen un alto volumen de ventas y un bajo grupo de productos; tenemos los productos presentados en la figura 4.2, de los cuales hay que destacar aquellas telas como la rusela (negra y blanca), linos, lienzos (blanco y beyge), bramante (estampado) y dacrón (negro y azul) los más importantes, que mantienen sus ventas en forma constante durante todo el año.

Estos productos generan un ingreso de efectivo para ALMACENES OÑA, durante la mayoría del año analizado.

Cuadro 4.4

PRODUCTOS INTERROGANTES

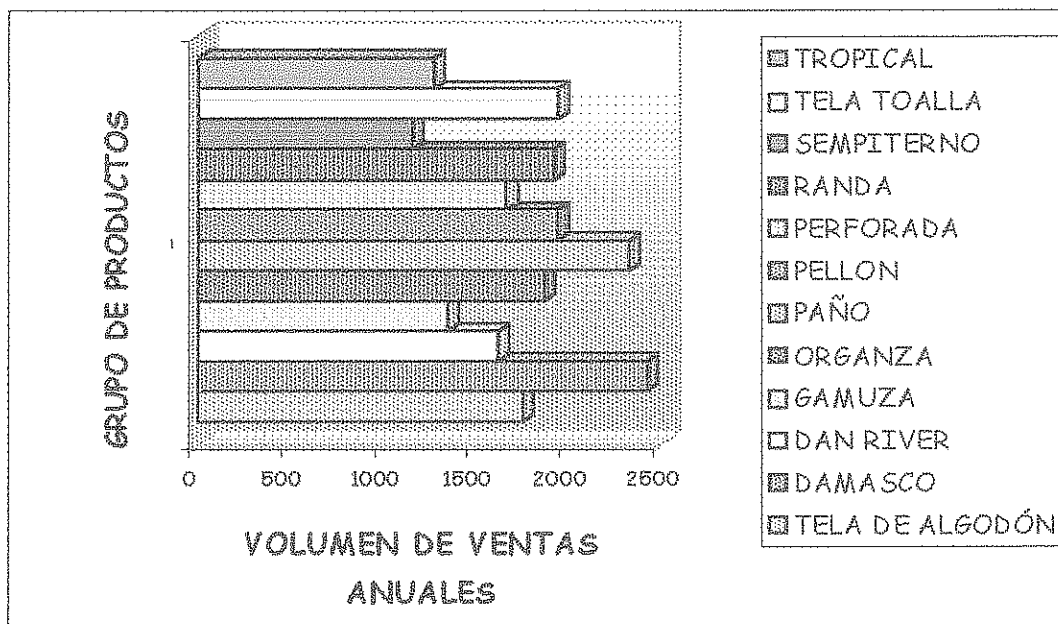
GRUPO DE PRODUCTOS	Nº SUBGRUPOS	VOLUMEN DE VTAS (ANUAL)
TELA DE ALGODÓN	13	1749
DAMASCO	7	2420.3
DAN RIVER	16	1617.1
GAMUZA	33	1343.5
ORGANZA	12	1867
PAÑO	14	2321.9
PELLON	9	1937.9
PERFORADA	10	1663.7
RANDA	24	1918
SEMPITERNO	15	1152.7
TELA TOALLA	7	1941.8
TROPICAL	15	1269.5
TOTAL		21202.4

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Informe de Ventas Año 2001 de Almacenes Oña

Gráfico 4.3

PRODUCTOS INTERROGANTES



ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Informe de Ventas Año 2001 de Almacenes Oña

Dentro de esta categoría colocamos los productos que tienen bajo volumen de ventas y alto grupo de productos, dentro de los más importantes tenemos: paños, damasco (azul y concho de vino), tela toalla (azul), tela de algodón y pañal (estampado), estos son empleados para la confección de prendas de vestir y otros son destinados para enseres del hogar. Se puede decir que estos productos interrogantes necesitan de mucho efectivo para su mantenimiento en ALMACENES OÑA, por lo tanto estos incurren en costos tales como: de almacenamiento y mantenimiento para evitar que se dañen, entre otros.

Cuadro 4.5

PRODUCTOS PERROS.

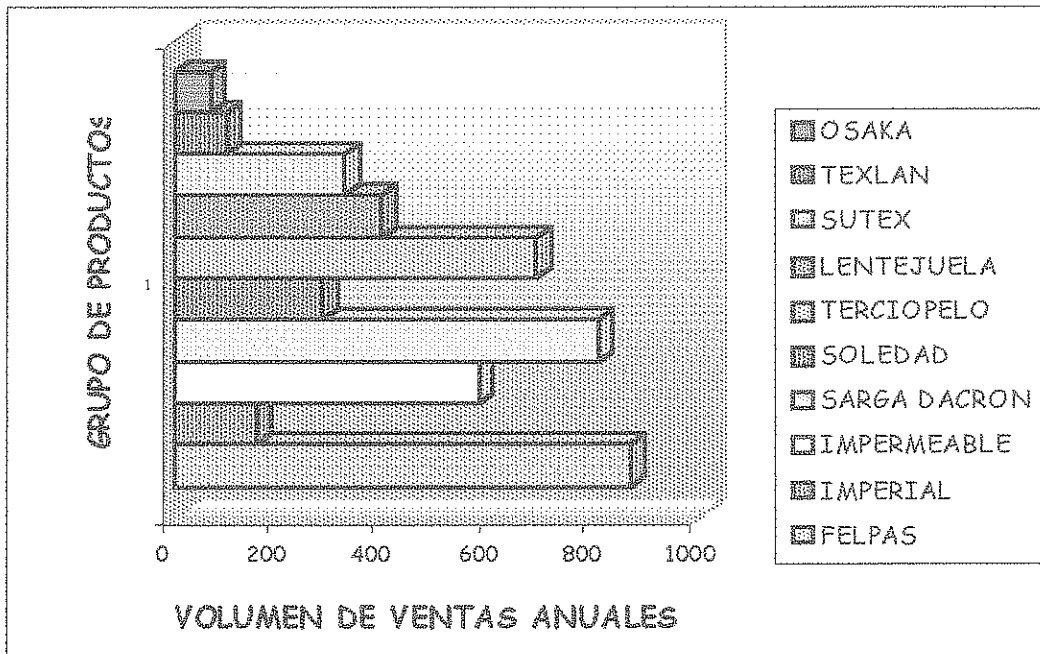
GRUPO DE PRODUCTOS	N° SUBGRUPOS	VOLUMEN DE VTAS (ANUAL)
FELPAS	9	866.7
IMPERIAL	24	158.5
IMPERMEABLE	3	578.2
SARGA DACRON	2	806.2
SOLEDAD	40	283.4
TERCIOPELO	8	686.6
LENTEJUELA	1	395.1
SUTEX	1	325.9
TEXLAN	1	99.5
OSAKA	6	69.2
TOTAL		4269.3

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Informe de Ventas Año 2001 de Almacenes Oña

Gráfico 4.4

PRODUCTOS PERROS.



ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Informe de Ventas Año 2001 de Almacenes Oña

Dentro de esta categoría se encuentran aquellos productos que tienen bajo volumen de ventas y un bajo grupo de productos, los mismos que generan reducidos beneficios para ALMACENES OÑA, dentro de estos tenemos: felpas (gris), sarga dacrón (negro y azul), terciopelo (concho de vino) e impermeable (negro); se puede decir que ALMACENES OÑA debe seguir manteniendo estos productos, no pasa lo mismo con productos tales como: osaka, texlan e imperial, que poseen un reducido volumen de ventas, de acuerdo a un estudio se debe determinar si se pueden seguir conservando.

Figura 4.2

MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP APLICADA A
 ALMACENES OÑA.

VOLUMEN DE VENTAS

		ALTA	BAJA
GRUPO DE PRODUCTOS	ALTA	ESTRELLAS CASIMIR GALES SEDAS TETERON	INTERROGANTES DAMASCO TELA DE ALGODÓN TELA TOALLA PAÑO
	BAJA	VACAS EFECTIVO RUSELA LINOS BRAMANTE DACRON	PERROS FELPAS SARGA DACRON TERCIOPELO IMPERMEABLE

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Informe de Ventas Año 2001 de Almacenes Oña

En la Figura 4.2, se puede observar un resumen del análisis anteriormente realizado de acuerdo al volumen de ventas y los grupos, sub-grupos de productos, en especial las telas en ALMACENES OÑA.

4.3 MATRIZ GENERAL ELECTRIC

"Este modelo es similar a la matriz BCG, la cual incluye dos factores y produce una matriz que sirve para clasificar las unidades estratégicas de negocios o los principales productos, basándose en el atractivo del mercado y la posición del negocio".⁴²

A estos criterios se les asigna diferentes pesos, porque algunos son más importantes que otros, a los mismos que clasificaremos en la siguiente matriz 3x3 por categorías:

Figura 4.3

MATRIZ DE NEGOCIOS DE GENERAL ELECTRIC.

		POSICION DEL NEGOCIO		
		GRANDE	MEDIANO	POCO
ATRACTIVO DEL MERCADO	GRANDE	INVERTIR	INVERTIR	PROYECTAR
	MEDIANO	INVERTIR	PROYECTAR	COSECHAR
	POCO	PROYECTAR	COSECHAR	REDUCIR

⁴² FUNDAMENTOS DE MARKETING, Stanton J. William, Pág. 92,93, RESUMEN.

Para realizar la matriz GE, la hemos adaptado a las necesidades de ALMACENES OÑA, considerando el diagnóstico FODA presentado en el capítulo II, cuyos resultados obtenidos tanto en la matriz de evaluación de factores internos, como en la matriz de evaluación de factores externos son los siguientes:

Matriz de Evaluación Externa = 3.07

Matriz de Evaluación Interna = 3.01

Cuadro 4.6

MATRIZ EXTERNA- INTERNA

Resultados Ponderados de la Matriz de Evaluación Interna

		FUERTE (3.00-3.99)	PROMEDIO (2.00-2.99)	DEBIL (1.00-1.99)
Resultados ponderados matriz externa	ALTO (3.00-4.00)	A. Almacén Oña	B	C
	MEDIO (2.00-3.00)	D	F	G
	BAJO (1.00-2.00)	H	I	J

ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Investigación de Campo.

Toda organización debe tomar decisiones sobre como utilizar sus recursos en la forma más eficaz posible. De aquí la necesidad de la planeación ya que determina cuales unidades estratégicas han de ser estimuladas para lograr el crecimiento, cuáles deben ser mantenidas y eliminadas. Por lo que la matriz GE nos ayuda a determinar la forma de tratarlas.

Como se puede observar en el Cuadro 4.6 ALMACENES OÑA se encuentra en el cuadrante A o de Invertir según la matriz GE(Figura 4.3), la misma que nos indica que se debe fortalecer y acrecentar las unidades de negocio que requieren actividades de marketing agresivas y bien financiadas. Además significa que debe crecer y desarrollarse, pese a los desmanes que se presentan a diario ya sea dentro del factor interno o externo, por los constantes cambios que surgen, los mismos que de una u otra manera afectan al normal desenvolvimiento de la empresa.

Razón por la cual los colaboradores de la empresa deben estar dispuestos a unir esfuerzos, con el propósito de hacer frente a todos los embates del medio y los problemas económicos, propendiendo a buscar soluciones encaminadas hacia el sostenimiento de sus inversiones teniendo presente la firmeza de continuar adelante en la comercialización de telas.

La administración de ALMACENES OÑA debe buscar nuevos mercados, los mismos que se presentaron en el capítulo II, como mercado potencial cuyas necesidades pueden ser satisfechas por sus productos (telas). Para la aplicación de esta estrategia se detallará lo siguiente.

ACCIONES DE LA ESTRATEGIA

- Realizar un plan promocional por parte de ALMACENES OÑA para los clientes individuales e institucionales, a través de la visita de un agente vendedor.
- La creación de una sucursal de ALMACENES OÑA en la ciudad de Latacunga, luego de un análisis de ubicación, para determinar cual es el sitio adecuado.

EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Plan Promocional.

1. Tiempo de Duración.

Como las ventas a las instituciones, son por temporadas, se propone enviar al agente vendedor a realizar una visita personal, un mes antes de los meses de febrero, mayo, junio, septiembre, octubre y noviembre. (Como su trabajo es eventual, se procede a elegir al mejor vendedor del mes, para ser enviado a estas visitas, pero si no existe el personal adecuado dentro de la empresa se contratara una persona.)

2. Personal Encargado

ALMACENES OÑA, deben considerar los siguientes requisitos para su agente vendedor:

-
- Sexo: femenino
 - Edad: entre 20 y 30 años.
 - Experiencia: Conocimientos en ventas y relaciones humanas.
 - Dinámicos,
 - Vehículo propio.

Además de estas características, es necesario que el agente vendedor posea conocimiento:

Producto y sus respectivos beneficios.

Mercado en el que actúa.

Competencia a la que se enfrenta.

3. Forma de promocionar.

Para realizar esta promoción, el agente vendedor realizará visitas personales programadas a las instituciones; el mismo que explicará las ventajas que le ofrece ALMACENES OÑA, si deciden comprarles sus telas.

Ventajas.

- Descuentos por volumen de compras. (5%, 10% y 15%)
- Transporte de la mercadería.
- Servicio de cortado de la mercadería según las especificaciones. (cortes para pantalón, blusas, faldas, ternos completos y vestidos.)

4. Recursos.

Los recursos que empleará el agente vendedor son:

- Muestrarios de telas, clasificados según el tipo.
- Catálogo de otras líneas que posee el almacén.
- Notas de pedido.
- Facturas.
- Tabla de descuentos por ventas.

Cuadro 5.1

DESCUENTOS POR VENTAS

CANTIDAD	DESCUENTO
10 A 30 METROS	5%
31 A 50 METROS	10%
51 METROS EN ADELANTE	15%

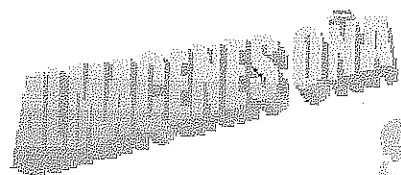
ELABORADO POR: Celia M. Oña T.

FUENTE: Almacenes Oña

5. Presupuesto

Remuneraciones

- Sueldo básico del agente vendedor, según el código de trabajo cuya suma mensual asciende a la cantidad de: 114,67 dólares americanos; más beneficios de ley 24 dólares americanos.
- Un porcentaje de comisión por volumen de venta realizada, que será del 1% por cada 10 metros en adelante de tela vendida.
- El almacén realizará un reconocimiento mensual de 20 dólares americanos por gastos de movilización y viáticos, cuando la distancia a recorrer sea un máximo de 15 Kilómetros. Si la distancia es mayor y existe una variación en los precios (gasolina y demás gastos de movilización y transporte), se realizará un análisis previo al incremento.



VISION
 "ALMACENES OÑA será siempre una empresa líder en el mercado Nacional, de reconocido prestigio, confianza y credibilidad, por la calidad de productos y servicios que ofrece a los sectores que atiende".

ALCANCE
 DURACION DEL PROYECTO:
 3 AÑOS
 INICIO FECHA DE IMPLANTACION:
 JULIO 2002

VALORES CORPORATIVOS
 Responsabilidad.
 Innovación.
 Ética profesional.
 Competitividad.
 Calidad.
 Talento humano.
 Compromiso con la empresa.
 Honradez.
 Lealtad.

OBJETIVOS
 Incrementar mensualmente las ventas en un 10% durante los próximos 5 años, para obtener mayor utilidad en ALMACENES OÑA.
 Mejorar la satisfacción del cliente en un 5% para incrementar nuestra participación en el mercado en los próximos 2 años, a través de la búsqueda del compromiso y fidelidad de los clientes proporcionándoles un buen servicio.
 Incrementar la productividad del personal, para lograr cumplir con las expectativas de los clientes y mejorar el servicio de atención de Almacenes Oña.

ESTRATEGIAS DE MERCADO
 De estas estrategias de mercado que se enunciaron, he tomado la estrategia de Desarrollo del Mercado, la misma que considera el desarrollo de las ventas, la introducción en el mercado meta y la ampliación del producto (tela) a través del mantenimiento e innovación de canales de distribución.
 La administración de ALMACENES OÑA debe buscar nuevos mercados, los mismos que se presentaron en el capítulo II, como mercado potencial cuyas necesidades pueden ser satisfechas por sus productos (telas).

ESTRATEGIAS PRODUCTO
 I. ALMACENES OÑA, debe adoptar la estrategia de reposicionamiento de aquellos productos que no generan ningún tipo de beneficio (productos de baja rotación, productos perros).
 I. Para introducción de nuevos productos se debe considerar el empleo de una estrategia en el que se considera un precio bajo y el incremento gradual de este en el tiempo.
 II. Otra estrategia aplicada es el cambio del diseño del empaque del producto, lo que permitirá cambiar la imagen de ALMACENES OÑA.

ESTRATEGIAS PRECIO
 I. ALMACENES OÑA, debe considerar como estrategia la disminución de precios en los productos de más baja rotación, para movilizar recursos financieros que no producen utilidad a ALMACENES OÑA.
 II. Optar por una estrategia de precios impares, se establecen precios en cifras impares, que sugieren precios menores y generan más ventas que los precios pares.

ESTRATEGIAS DE PROMOCION
 I. La estrategia consiste en realizar una campaña publicitaria intensiva diaria, en los principales medios de comunicación y busca dar a conocer la existencia de ALMACENES OÑA, en toda la zona centro del país.
 I. Dentro de las estrategias considero que ALMACENES OÑA, emplee el 0.5 % del total de ventas anuales como un fondo destinado a aquellas entidades no lucrativas que tienen como fin realizar labor social.
 II. Realizar ofertas por volumen de compra, así como la promoción de lleve dos productos y pague por uno.
 III. Motivar y capacitar a la fuerza de ventas para mejorar el servicio al cliente.
 IV. Colocar un buzón de Sugerencias, que permitirá conocer las inquietudes tanto de los clientes internos como externos, para mejorar el servicio.

POLITICAS

1. ADMINISTRATIVO
 - Tomar y ejecutar decisiones acordes a la situación del entorno interno y externo al que se enfrenta diariamente la empresa.

2. CONTABILIDAD.
 - Proveer capital para épocas de disminución de ventas mediante el aprovechamiento de la temporada de clases y días festivos.
 - Buscar formas de invertir utilidades o capital ocioso de la empresa, que permitan generar recursos frescos.
 - Realizar presupuestos semanales de cuentas por pagar para llevar un control, así como pagar puntualmente a nuestros proveedores.
 - Programar y elaborar auditorias internas en ALMACENES OÑA por lo menos una vez al año.
 - Realizar presupuestos proyectados globales anuales para conseguir efectividad en la rotación de caja.

3. BODEGA.
 - Actualizar los inventarios, en los que se reporten mensualmente los productos de mayor y menor rotación; para tomar decisiones y medidas preventivas o correctivas.
 - Llevar un control, minucioso de los productos que permanecen en bodega que se han deteriorado por el tiempo o han pasado de moda, para ser dados de baja.
 - Evaluar la calidad del producto y proveedores para ofrecer productos óptimos que satisfagan las exigencias de nuestros clientes.

4. DEPARTAMENTO DE VENTAS.
 - Crear y fortalecer procesos de reclutamiento y selección de personal.
 - Contratar personal que sea activo, dinámico, cuya edad este comprendida entre 20 hasta 35 años y ser por lo menos bachiller.
 - Para la inducción del personal nuevo, los antiguos deben adiestrarlos en cada uno de sus áreas.
 - La capacitación del personal debe ser permanente, a través de cursos charlas, conferencias, videos, técnicas de ventas y relaciones humanas para motivarlos y promoverlos.
 - El personal de Almacenes Oña tiene que ser polifuncional para colaborar en caso de ausencia de algún trabajador, por lo que es necesario que exista una rotación mensual de puestos por jerarquía.
 - Guiar y ayudar al cliente a escoger colores, diseños, tipos de telas, con amabilidad y cortesía.
 - La atención al cliente debe ser personalizada, la facturación, entrega y cobranza inmediata.
 - Realizar en temporadas bajas promociones (lleve un corte de terno obsequio un corbata, lleve 2 pague 1) y descuentos del 5 %, 10%, 15% y 20% de aquellos productos que tienen menor movimiento.
 - Efectuar anualmente estudios de mercadeo, para conocer características y comportamiento del consumidor, la competencia y productos.
 - Posterior a la venta se deberá tener contacto con el cliente para saber el nivel de satisfacción, por medio de la implantación de un buzón de sugerencias.

MISION
 "La misión de ALMACENES OÑA es la comercialización de toda clase de telas Nacionales e Importadas y artículos de confección, ofreciendo a la Provincia productos de calidad para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes".