

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA DISTRIBUIDORA VILSA**

**SONIA ALEXANDRA VILLARREAL SATAMA**





**DIRECTOR: ING. EDWIN MONTOYA**  
**CODIRECTOR: ECON. JOSE ZAPATA**

**SANGOLQUI, MARZO DEL 2007**

### **CERTIFICACIÓN**

En nuestra condición de Director y Codirector, certificamos que hemos revisado el desarrollo de la Tesis de Grado titulado "**Plan Estratégico para Distribuidora VILSA**" elaborado por la señorita SONIA ALEXANDRA VILLARREAL SATAMA, observando las disposiciones institucionales, metodología y técnicas que regulan esta actividad académica, autorizamos que la mencionada señorita, reproduzca el documento definitivo, presente a las autoridades del Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio, y proceda a la exposición de su contenido.



Sangolquí, 7 de Marzo del 2007

Atentamente

---

Ing. Edwin A Montoya Freire  
DIRECTOR

---

Econ. José Zapata  
CODIRECTOR

### **DEDICATORIA**

Este trabajo le dedico a toda mi familia por ser un apoyo incondicional en todo momento, por su amor y comprensión lo cual ha permitido que me siga superando día a día.



*ALEXANDRA*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por protegerme y no desampararme en los momentos más difíciles.

A mi Virgencita del Cisne por enviarme siempre sus bendiciones.

A mis queridos padres por ser un apoyo incondicional y por saber guiarme con su amor y ejemplo.

A mis queridos hermanos Mónica, Lenin y Lorena, por su preocupación y apoyo en todo momento.

A mi sobrinita Carolina por su ternura e inocencia.



A mi querido Director Ing. Edwin Montoya, por su perseverancia, ayuda y orientación, para la realización de esta tesis.

A mi querido Codirector Econ. José Zapata por sus valiosos comentarios para mejorar este trabajo.

A la Escuela Politécnica del Ejército que me ayudó a alcanzar una de mis metas a través de los conocimientos impartidos por mis queridos profesores.

Gracias a todas las personas que me ayudaron a dar este gran paso en mi vida.

**ALEXANDRA**

## INDICE

### CAPITULO I

<b>I. GENERALIDADES-----</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Antecedentes</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Empresa</b>	<b>2</b>
<b>1.2.1. Ubicación</b>	<b>3</b>
<b>1.2.2. Servicios</b>	<b>4</b>
<b>1.2.3. Clientes</b>	<b>4</b>
<b>1.3. Cultura organizacional</b>	<b>5</b>
<b>1.3.1. Organigrama estructural</b>	<b>5</b>
<b>1.3.2. Funciones</b>	<b>5</b>
<b>1.3.3. Visión</b>	<b>6</b>
<b>1.3.4. Misión</b>	<b>6</b>
<b>1.3.5. Valores</b>	<b>6</b>



1.3.6 Principios	6
1.4. Problemática	7
1.4.1 Diagrama de Ishikawa	8
1.5. Objetivo de estudio	10
1.5.1. Objetivo general	10
1.5.2. Objetivos Específicos	11
1.6. Marco referencial	11
1.6.1. Marco teórico	11
1.6.2. Marco conceptual	15

## CAPITULO II

<b>II. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO-----</b>	<b>18</b>
2.1 Análisis Externo	18 2.1.1
Macroambiente	19
2.1.1.1 Factor Económico	20
2.1.1.2 Factor Político	26
2.1.1.3 Factor Social	27
2.1.1.4 Factor Legal	29
2.1.1.5 Factor Tecnológico	30
2.1.2 Microambiente	31
2.1.2.1 Clientes	31
2.1.2.2. Proveedores	44



2.1.2.3 Barreras de Entrada	54
2.1.2.4 Competencia	56
<b>2.2 Análisis Interno</b>	<b>58</b>
2.2.1 Capacidad Administrativa	58
2.2.2 Capacidad Financiera	59
2.2.3 Capacidad Competitiva	59
2.2.4 Capacidad Tecnológica	60
2.2.5 Capacidad Talento Humano	61
2.2.6 Análisis Del FODA	61
2.2.6.1 Matrices	63
2.2.6.1.1 Matriz de Resumen	63
2.2.6.2.2 Matrices de Ponderación Impacto	67
2.2.6.2.3 Matriz de Acción	71
2.2.6.2.4 Síntesis	79

### CAPÍTULO III

## III. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO-----80

3.1. Principios	81
3.2. Valores	83
3.3. Misión	85
3.4. Visión	86
3.1.5. Estructura Orgánica Propuesta	87
3.1.6. Funciones	88



<b>3.1.7. Objetivos Corporativos y Estratégicos</b>	<b>89</b>
<b>3.1.8. Políticas</b>	<b>90</b>
<b>3.1.9. Estrategias</b>	<b>91</b>
<b>3.1.9.1. Estrategias Corporativa</b>	<b>91</b>
<b>3.1.9.2. Estrategia Genérica</b>	<b>92</b>
<b>3.1.10. Perfiles Estratégico</b>	<b>94</b>
<b>3.1.11. Mapa Estratégico</b>	<b>95</b>

## **CAPITULO IV**

<b>IV. IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS-----</b>	<b>96</b>
<b>4.1 Determinación Del Proyecto</b>	<b>96</b>
<b>4.1.1. Tabla De Impacto Estratégica</b>	<b>96</b>
<b>4.1.2. Matriz De Priorización de Proyectos</b>	<b>97</b>
<b>4.1.3. Determinación De Proyectos</b>	<b>98</b>
<b>4.2. Perfiles De Proyectos</b>	<b>99</b>
<b>4.2.1. Proyecto 1</b>	<b>99</b>
<b>4.2.2. Proyecto 2</b>	<b>101</b>
<b>4.2.3. Proyecto 3</b>	<b>102</b>
<b>4.2.4. Proyecto 4</b>	<b>103</b>
<b>4.2.5. Proyecto 5</b>	<b>105</b>
<b>4.2.6. Proyecto 6</b>	<b>106</b>
<b>4.2.7. Proyecto 7</b>	<b>108</b>
<b>4.3. Programación De Proyectos</b>	<b>110</b>
<b>4.3.1. Proyecto 1</b>	<b>110</b>
<b>4.3.2. Proyecto 2</b>	<b>111</b>
<b>4.3.3. Proyecto 3</b>	<b>112</b>
<b>4.3.4. Proyecto 4</b>	<b>113</b>
<b>4.3.5. Proyecto 5</b>	<b>114</b>





4.3.6. Proyecto 6	115
4.3.7. Proyecto 7	116
<b>4.4. Desarrollo Del Proyecto</b>	<b>117</b>
4.4.1. Proyecto 1	117
4.4.2. Proyecto 2	126
4.4.3. Proyecto 3	140
<b>4.5. Planes Operativos</b>	<b>147</b>
4.5.1. Plan Operativo No. 1	147
4.5.2. Plan Operativo No. 2	149
4.5.3. Plan Operativo No. 3	151

## CAPITULO V

<b>V. INDICADORES DE GESTIÓN-----</b>	<b>153</b>
5.1. Introducción	153
5.2. Importancia Y Justificación	153
5.3. Eficacia	153
5.3.1. Ventas	153
5.3.1.2. Venta por línea de producto	154
5.3.1.3. Criterio de Satisfacción de Clientes	154
5.3.1.4. Nivel de ventas	155
5.3.1.5. Resultados	156
5.4. Evaluación Financiera de Proyectos	158



<b>5.4.1. Flujos de Efectivo</b>	<b>158</b>
<b>5.4.2 Flujo de Caja sin Proyectos Estratégicos</b>	<b>158</b>
<b>5.4.3. Flujo de Caja con Planes Propuestos</b>	<b>160</b>

## **CAPITULO VI**

<b>VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES-----</b>	<b>164</b>
<b>6.1 Conclusiones</b>	<b>164</b>
<b>6.2 Recomendaciones</b>	<b>165</b>

## **ANEXOS**





## INTRODUCCION

Distribuidora VILSA es un negocio que comercializa colchones, esponjas y lencería para el hogar, lleva en el mercado cerca de 5 años, ofreciendo a sus clientes productos de calidad y servicio.

La presente tesis tiene como propósito evaluar la situación actual del negocio y proponer diferentes planes y proyectos que ayudaran a un crecimiento sostenido y mayor poder en el mercado.

El Capitulo I contiene información general del negocio, su cultura organizacional, sus problemas, a través del Diagrama de Ishikawa, plantea objetivos y determina marco referencial en el que se basa el estudio.

El Capitulo II evalúa el análisis interno y externo de Distribuidora VILSA, además plantea la matriz FODA.

El Capitulo III establece los parámetros básicos desde los que se construirá el nuevo modelo del negocio mediante la identificación de la Misión, Visión, Principios, Objetivos, Estrategias, Políticas, hasta llegar al Mapa Estratégico.

En el capitulo IV se identifica los proyectos estratégicas que ayudaran a cumplir los objetivos corporativos. Se desarrolla los proyectos más factibles mediante Planes Operativos.

En el Capitulo V constan los indicadores de gestión que nos ayudarán a evaluar la administración del negocio y mejorar las diferentes áreas existentes corrigiendo errores.

En el Capitulo VI establece las conclusiones y recomendaciones de la tesis.



## INTRODUCTION

Commerce VILSA is a business that trade mattress, sponge and home's linen. It is in the market near to five years, giving to customer quality and service.

This thesis has the purpose to evaluate the real situation of the business and to propose different plans and projects that will help a growth and major power in the market.

Chapter I contains general information about Commerce VILSA as organizational culture, business's problem through Ishikawa Diagram.

Chapter II evaluates external and internal Analysis with TOWS Matrix

Chapter III establishes basics measurements since of which will construct Business New Model by means identifies Vision, Mission, Values, Principles, Objectives, Strategies, and Politics to obtain Strategy Chart.

Chapter IV identifies Strategy Projects that will help to execute the Corporative Objectives. It will develop the viable Projects with Operative Plans.

Chapter V, here stared the Management's Index that helps to evaluate the administration of Commerce VILSA. And permit to correct mistakes.

Chapter VI establishes the Concluding and Recommendation about thesis.



## CAPITULO I

### 1. GENERALIDADES

#### 1.1. Antecedentes Históricos

En el mercado actual las empresas le han dado poca importancia a la investigación y desarrollo de nuevos servicios para el cliente, por lo que la relación entre clientes y las empresas no ha mejorado, siendo una causa importante de no tener mucha participación en el mercado.

La oportunidad de emprender negocios se ha facilitado en nuestro tiempo debido a la facilidad que de la comunicación y de la información que esta al alcance de todas las personas.

Siendo la ciudad de Quito, uno de los centros económicos más importantes del país y por consecuencia haberse ampliado su sector urbano, las empresas han visto la necesidad por pedidos del Municipio, ubicarse en sectores periféricos, para evitar la contaminación dentro de la urbe.

Naciendo de este antecedente una idea de negocio que es la de acercar los productos de la empresa al consumidor haciendo el papel de intermediarios, con todas las funciones que esta debe cumplir.

Una de los principales papeles que cumple el intermediario es la de indagar las necesidades y requerimientos de los clientes para transmitirlos a las empresas productoras y así poder satisfacer eficientemente al mercado.

Otra de los puntos importantes es que la empresa debe abastecer de todos los productos que son necesarios para que se desarrolle una industria de esta manera los clientes no tienen que



ir buscando de un lugar a otro lo que necesitan ahorrando tiempo y dinero y dando oportunidad al negocio de ampliarse y seguir progresando

## **1.2 La Empresa**

Distribuidora VILSA inicio sus actividades en el mes de mayo del 2002, bajo la administración de la Sra. Mónica Villarreal, la misma que es representante legal del negocio cuyo número de Registro Único de Contribuyentes es 0102252988001.

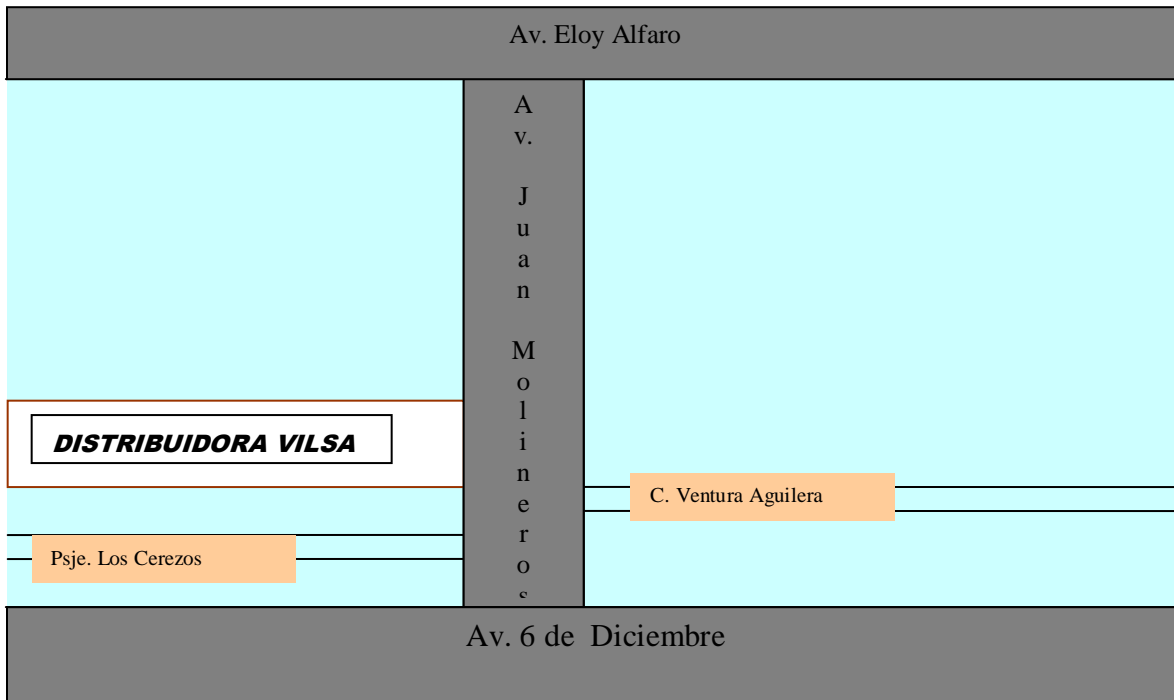
Inicio con un capital inicial de \$3000, la cual ha ido incrementándose de acuerdo a las necesidades del negocio

La actividad económica es venta al por menor de otros productos en almacenes especializados



### 1.2.1. Ubicación

Distribuidora VILSA se encuentra ubicada en las avenidas 6 de Diciembre y Juan Molineros







### 1.2.2 Servicios

Su actividad económica fue la comercialización y distribución de material de tapicería, sin embargo con el paso del tiempo la actividad se amplió al área de colchones, muebles e insumos para el hogar, diversificación que ha servido para que esta entidad llegue a posicionarse en un buen lugar en el mercado.

Al tratarse de un negocio familiar en el cual el recurso económico no era abundante se debió recurrir al inicio a la intermediación comercial de ciertos productos, sin embargo las empresas proveedoras al visualizar que el negocio tenía bases sólidas poco a poco han ido respaldando la actividad del mismo y mediante convenios se ha logrado la distribución directa y por tanto los beneficios y garantías que ofrecen las diferentes empresas.

### 1.2.3 Clientes

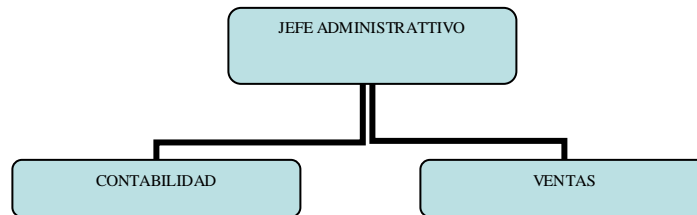
Los clientes principales que tiene el negocio pertenecen a los sectores:

- Comité del Pueblo 1
- La Quintana,
- Kennedy,
- Rumiñahui,
- Plan Victoria.
- Collaloma



### 1.3. Cultura Organizacional

#### 1.3.1 ORGANIGRAMA



#### 1.3.2. FUNCIONES

##### **JEFE ADMINISTRATIVO**

Esta función la desempeña la dueña del negocio, se encarga de:

- Autorizar contratos de compra, venta
- Dictar reglas de carácter permanente, ocasional, para mantener unidad, espíritu cooperativo e igualdad entre empleados.
- Ejercer control sobre empleados, organizar turnos y funciones
- Determinar actividades diarias dependiendo de premura de las mismas.

##### **VENTAS**

Se encarga de:

- Atención directa y servicio al cliente
- Despacho de mercadería
- Responsable del inventario, informa sobre su estado para realizar nuevas adquisiciones.

##### **CONTABILIDAD**

Se encarga de

- Llevar la información de todos los movimientos del negocio



- Realizar pagos, cobros
- Pagar impuestos, servicios,
- Realizar facturación y ejercer el control del inventario
- Realizar cotizaciones y proformas

### **1.3.3. VISION:**

Ser uno de los principales distribuidores de material de tapicería y colchones de la zona donde tiene su actividad.

### **1.3.4. MISION:**

La misión de Distribuidora VILSA es: Ofrecer productos de calidad, a un precio cómodo, facilitando su entrega en un tiempo mínimo para optimizar recursos.

### **1.3.5. VALORES:**

- Responsabilidad
- Cumplimiento y puntualidad en el tiempo de entregas
- Seriedad en ofrecimientos
- Lealtad hacia proveedores y clientes
- Discreción en la transmisión de información
- Respeto hacia todas las personas.

### **1.3.6. PRINCIPIOS:**

- Optimización de recursos
- Satisfacción del cliente
- Cumplimiento oportuno de obligaciones
- Continuo mejoramiento en calidad y servicio.

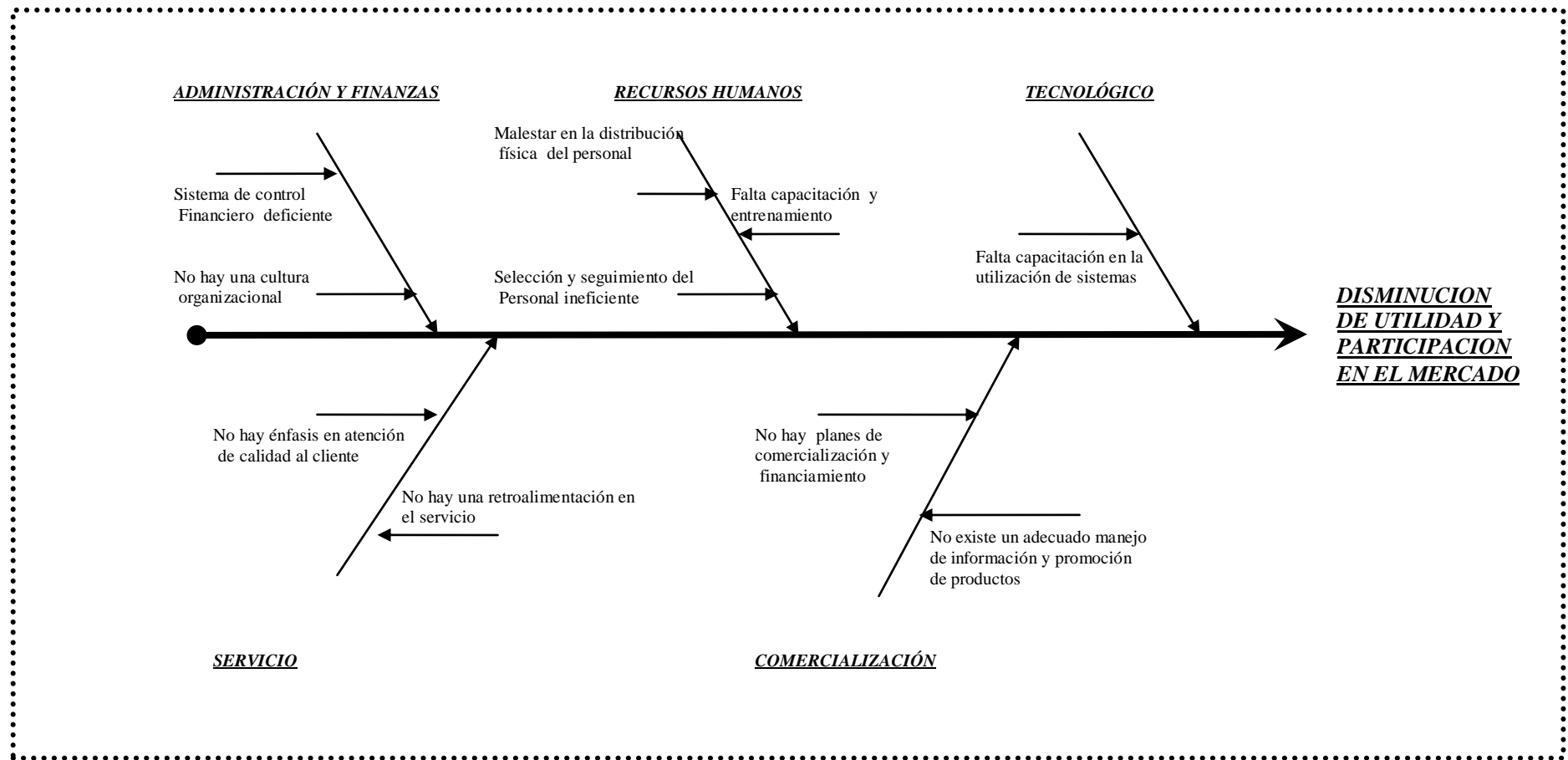


#### **1.4. Problemática (Diagrama de Ishikawa)**

- Carece de un plan estratégico por lo que no se puede definir objetivos de corto, mediano y largo plazo
- No hay visión, misión establecido que vaya acorde las necesidades de los clientes
- No se demuestra con claridad su ambiente competitivo externo y sus capacidades internas
- Su desenvolvimiento en el mercado puede mejorar a la par de la utilización optima de sus recursos



**1.4.1. DIAGRAMA DE ISHIKAWA**



Elaborado por: Sonia Villarreal



## ANÁLISIS:

Los problemas que identificamos de acuerdo al diagrama de Ishikawa son:

### **Administrativo, Financiero:**

- La cultura organizacional de Distribuidora VILSA no esta claramente definida, de tal forma que los integrantes no conocen con exactitud la misión, visión, políticas y valores
- Si bien existe un organigrama dentro del negocio, este no ha sido explicado adecuadamente para determinar jerarquía y distribución de funciones.
- Los procesos con los que maneja el área financiera son incipientes, por lo que la información que ofrece es limitada, dando lugar a perdida de oportunidades.

### **Recursos Humanos:**

- Al ser una entidad pequeña, no existe un espacio específico para cada empleado, dando lugar a la falta de privacidad.
- La capacitación y entrenamiento son ineficientes por lo que el empleado no puede cumplir adecuadamente sus funciones y ocasionando perdida de tiempo
- No hay una selección y seguimiento adecuado del personal por lo que este se siente insatisfecho a nivel económico.

### **Tecnológico:**

- Distribuidora VILSA tiene sistemas informáticos para manejar diferentes procesos, pero con el paso del tiempo estos ya no son tan eficientes además el personal no ha sido entrenado para que pueda utilizar con normalidad y poder actualizar la información o acceder a ella de forma oportuna.

**Servicio:**

- La atención al cliente en muchos casos no ha sido tan buena principalmente por lo que no se tiene un registro adecuado de inventarios
- No hay un sistema adecuado de retroalimentación para conocer las nuevas necesidades de los clientes y poder satisfacerlas.

**Comercialización**

- La empresa no cuenta con planes de comercialización y financiamiento por lo que se ha limitado el número de clientes perdiendo varios de ellos.
- No hay un adecuado manejo de información y promoción de productos así como de la imagen misma del negocio, por lo que muchas empresas desconocen su existencia.

**1.5. Objetivos del Estudio****1.5.1. Objetivo General**

- Diseñar un plan estratégico para Distribuidora VILSA, mediante un análisis de la situación actual y un adecuado establecimiento de directrices, estrategias e indicadores que permitan mejorar los procesos internos, posicionar mejor a la entidad en el mercado, incrementar sus ganancias y ampliarse a nuevos mercados.



### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis estratégico para Distribuidora VILSA para identificar el macro y micro ambiente de la entidad
- Definir las directrices estratégicas de acuerdo a la misión, visión, que servirán para conformar una cultura organizacional
- Determinar los proyectos básicos que servirán para solucionar los problemas de Distribuidora VILSA.
- Establecer los indicadores de gestión para medir el desempeño y el crecimiento del negocio, de acuerdo a los objetivos propuesto.

## **1.6. Marco Referencial**

### **1.6.1. Marco Teórico**

“La planificación estratégica tiene el fin de impulsar los recursos internos, capacidades y aptitudes que posee una entidad económica para alcanzar sus objetivos y posicionarse bien en el mercado.”

La planificación estratégica permite determinar los factores importantes que debe conocer una empresa acerca de su situación en el mercado de tal manera que la gerencia pueda tener toda la información pertinente y tomar decisiones oportunas que beneficien su actividad económica.

Dentro de los aspectos importantes que se debe conocer están:

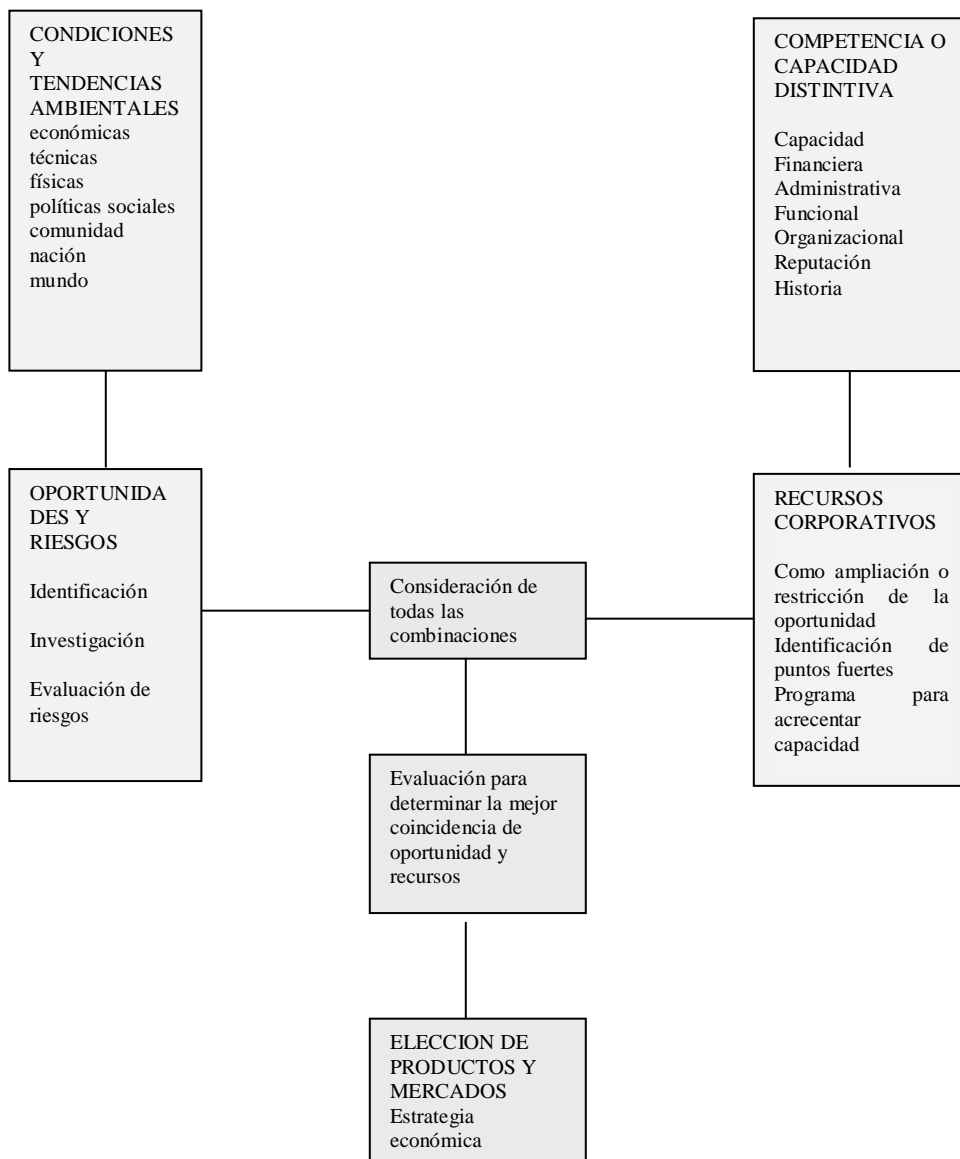
- Las condiciones y Tendencias Ambientales
- La competencia o capacidad Distintiva
- Oportunidades y riesgos
- Recursos Corporativos





La empresa al concienciar acerca de su situación bien puede disponer de los recursos necesarios para establecer estrategias de manera que pueda volverse mas competitivo en el mercado y obtener mejores utilidades al mismo tiempo que ofrece un servicio de calidad que satisfaga la necesidad del cliente.

DESARROLLO ESQUEMATICO DE LA ESTRATEGIA ECONOMICA<sup>1</sup>



<sup>1</sup> El Proceso Estratégico, MINTZBERG, PAG 79

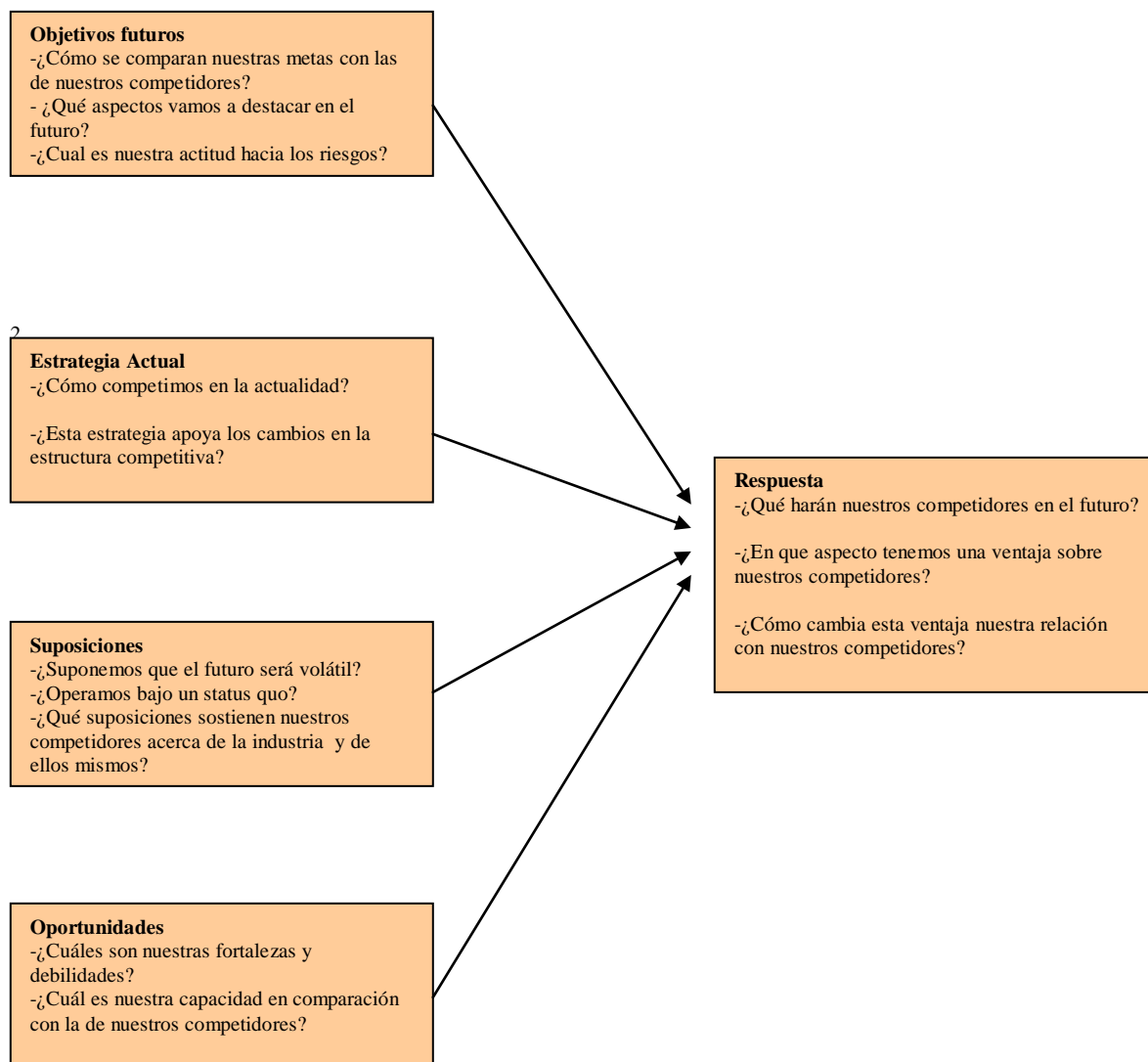


El análisis FODA nos ayudara de la misma forma a demostrar cuales son las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que tiene nuestro negocio y sacar un mejor provecho de las actividades que realice Distribuidora VILSA.

Otro punto sobresaliente que debe tomar en cuenta Distribuidora VILSA es su posición dentro del mercado por lo que será necesario investigar la competencia, y una herramienta de gran utilidad para determinar como nos encontramos frente a otras empresas seria el siguiente grafico el cual nos permite definir mediante un análisis nuestro objetivo para el futuro, cual debería ser nuestra estrategia actual de acuerdo al ambiente donde se desarrolle nuestro negocio, en que nos basamos para desarrollar nuevos proyectos, y cuales serian las oportunidades que tendríamos si aplicáramos ciertas estrategias.



## Componentes del Análisis de los competidores 2





### 1.6.2. Marco Conceptual

**ADMINISTRACIÓN:** proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados

**AMBIENTE ECONOMICO:** se relaciona a la disponibilidad de mano de obra, la calidad y el precio, el capital, materiales, productividad, ejecutivos de alta calidad, política fiscal, clientes

**AMBIENTE POLITICO:** se relaciona con la legislación, reglamentaciones y dependencias gubernamentales y sus acciones.

**AMBIENTE SOCIAL:** se relaciona a deseos, expectativas, grados de inteligencia, creencias y costumbres.

**AMBIENTE TECNOLOGICO.** Se relaciona al conocimiento de la forma de hacer las cosas, los inventos y las técnicas en las áreas de procesos, maquinas y herramientas

**AMENAZA:** condiciones del ambiente general que puedan obstaculizar los esfuerzos de una compañía por lograr la competitividad estratégica

**CAPACITACION:** creación de oportunidades mediante varios enfoques y programas para mejorar los conocimientos y la destreza de una persona.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

**DIRECCION:** función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo



**DEBILIDADES:** limitaciones o carencia de habilidades, conocimiento, información, tecnología y recursos financieros.

**EFICIENCIA:** logro de los fines con la menor cantidad de recursos.

**EFICACIA:** consecución de objetivos, logro de efectos deseados.

**ESTRATEGIA.** conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones diseñadas para aprovechar las aptitudes centrales y obtener una ventaja competitiva

**FORTALEZA:** principales puntos a favor que posee la empresa para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno global y enfrentar con mayores posibilidades las desventajas.

**INTERNET:** la mayor red de computadoras formales e informales y que accede cualquier persona.

**MISION:** función o tarea básica de una empresa o dependencia.

**OBJETIVOS:** fines a los que se dirige la actividad, puntos finales de la planeación

**OPORTUNIDADES:** condiciones del ambiente general que ayuda a que una empresa logre competitividad estratégica.

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:** proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar objetivos y focalizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

**PLANES:** propósito o misión, objetivos estrategias, políticas.



**POLITICAS:** declaraciones e interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones, la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.

**PRINCIPIO:** verdad fundamental.

**PRESUPUESTO:** exposición de planes y resultados esperados, expresados en términos numéricos: programa convertido en números

**RESPONSABILIDAD** obligación que los subordinados le deben a sus superiores con respecto al ejercicio de la autoridad que les fue delegada como una forma para lograr los resultados esperados.

**RETROALIMENTACION:** entrada de información a un sistema que transmite mensajes de la operación del sistema para señalar si este opera como se planeó, información relacionada con cualquier tipo de operación planeada.

**TOMA DE DECISIONES:** selección de un curso de acción entre varias opciones, selección racional de un curso de acción.

**VENTAJA COMPETITIVA:** cuando la empresa implanta una estrategia para la creación de valor, respecto al cual otras compañías no pueden imitar los beneficios o resulta demasiado costoso imitarlos.



## CAPITULO II.

### 2. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

El diagnostico estratégico consiste en la evaluación de los factores tanto internos como externos de una entidad, muchos de ellos son variables y se encuentran fuera del alcance y control, pero lo importante es conocerlas para determinar si existe algo que pueda y deba hacer la empresa, antes de que el crecimiento y productividad queden estancadas.

Factor determinante, cambia el gusto del consumidor, determinar la reacción, y en que momento, porque, condiciones políticas, estructura del mercado, altera una actividad tecnología, permite adelantarse a cualquier crisis, es decir prepararse para cualquier situación,

Percepción del mercado,

#### 2.1 Análisis Externo

Representan los factores externos a los que se enfrentan todas las empresas, estos no pueden ser controlados, y no pueden ser desconocidos porque ayudaran a mejorar la posición competitiva.

Con la información que se puede obtener a nivel externo, un administrador podrá conocer las amenazas a los que se encuentra expuesto, permitiendo de esta manera disminuir los efectos negativos mediante las capacidades que tenga la empresa.

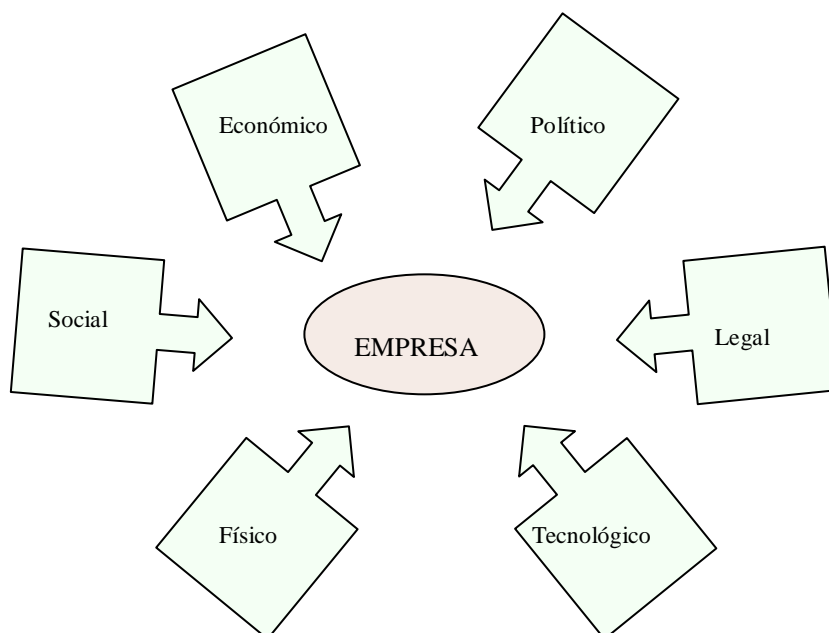
De la misma manera el análisis externo permitirá descubrir nuevas oportunidades que se van dando en el mercado para el mayor crecimiento y desarrollo de una empresa.

Identificar y evaluar tendencias y acontecimientos que se puedan dar y están fuera del alcance o control de la empresa, tiene propósito obtener y detectar oportunidades que beneficien a la empresa eliminando las amenazas

##### 2.1.1. Macroambiente



Conjunto de fuerzas de diferente carácter que permitirán conocer el entorno en que trabaja la empresa, es decir prever las amenazas, tomar decisiones y aprovechar oportunidades. En ese grupo se encuentran: factor económico, político, social, legal, físico, tecnológico



### 2.1.1.1. Factor Económico





## INFLACION

“La inflación es un aumento de los precio de los bienes y servicios. Cuando los precios se incrementan mas rápidamente que los ingresos personales, el poder adquisitivo de los consumidores disminuye.”<sup>3</sup>

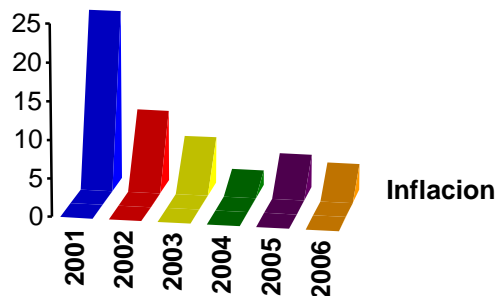
TABLA No. 2.1

AÑO	VALOR %
2001	22.40
2002	9.36
2003	6.10
2004	1.95
2005	4.36
2006	3.43

Fuente: Inst. Latinoamericano de Investigaciones Sociales ILDIS

Grafico No. 2.1

### Tasa de Inflación



Fuente: Inst. Latinoamericano de Investigaciones Sociales ILDIS

Elaborado por: Sonia Villarreal

## Análisis:

<sup>3</sup> Fundamentos de Marketing, Stanton – Etzel-Walker, pag 37



De acuerdo al concepto dado sobre la inflación y a los porcentajes que el país ha alcanzado en los diferentes periodos deducimos que poco a poco la economía se ha ido estabilizando, de tal manera que las personas han tenido mayor poder de adquisición y pueden comprar mas productos y o servicios.

**Connotación Gerencial: Amenaza de Impacto alto.**

El impacto que tiene este porcentaje sobre la economía del país y sobre las empresas es alto ya que de acuerdo a esto las personas gastan más o menos de acuerdo a su capacidad de adquirir.

También se puede apreciar que las personas generalmente adquieren bienes antes de períodos que normalmente son inestables por ejemplo antes de Diciembre o en el mes de Enero, por lo que las empresas deben establecer políticas para llamar la atención de los clientes en estos períodos, que resultan en hacer descuentos y promociones, a los productos y servicios.

**PRODUCTO INTERNO BRUTO, PIB**



El producto interno bruto corresponde al valor de todos los servicios y bienes que produce un país durante un año.

TABLA 2.2

AÑO	PIB en Millones \$
2001	15,934
2002	21,024
2003	24,311
2004	27,201
2005	30,282
2006	31,722

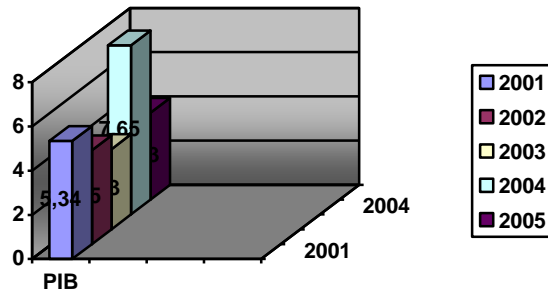
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por Sonia Villarreal

**GRAFICO 2.2**



**PRODUCTO INTERNO BRUTO 1**



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Sonia Villarreal

**Análisis:**

Según los datos proporcionados por el Banco Central se puede apreciar el valor del PIB ha subido en forma progresiva en los últimos períodos lo que es un buen indicativo porque significa que la producción en nuestro país esta mejorando y por ende existe mas trabajo para las personas y así obtener un ingreso y mejorar su calidad de vida.

**Connotación Gerencial: Oportunidad, impacto medio:**

El aumento del valor del PIB en la economía del país y de las empresas es un buen indicativo porque permite conocer el crecimiento que tienen las empresas o negocios, al indicar un desarrollo la empresa tiene mejores oportunidades de ampliar sus horizontes y mejorar su posición financiera.

**TASAS DE INTERES**



Las tasas de interés son un factor económico externo que incide en la economía de las empresas, cuando estas son altas, los clientes retrasan sus compras de largo plazo o de nivel de gran endeudamiento, por lo que la economía se retrae y no hay suficiente dinero circulante.

Debido a que los intereses representan un costo, mientras más alta es la tasa de interés, mas pequeñas serán las utilidades de una empresa o negocio.

La tasa de interés puede ser Activa o pasiva.

Activa es el porcentaje que cobra el sistema financiero al público que solicita un crédito., es controlada por la Superintendencia de Bancos.

Pasiva es el porcentaje que paga el sistema financiero al publico cuando este tiene ahorrado su dinero bajo diferentes denominaciones, también es controlada por la Superintendencia de Bancos

TABLA 2.3  
TASAS DE INTERES

AÑO	ACTIVA %	PASIVA %
2000	14,50	7,70
2001	15,10	5,10
2002	13,90	5,50
2003	11,20	5,50
2004	9,30	4,10
2005	8,99	4,30
2006	8,76	4,16

Fuente: Inst. Latinoamericano de Investigaciones Sociales ILDIS

Elaborado por: Sonia Villarreal

**Análisis:**



Las tasas de interés en nuestro mercado son altas por lo que las personas al recurrir a créditos a las instituciones financieras muchas veces emergentes deben pagar grandes cantidades de dinero por intereses, y en cambio cuando las personas ahorran o invierten los beneficios son bien bajos.

La ultima tendencia en nuestro país ha sido la de recurrir a personas que ofrecen buenos intereses, pero con un gran riesgo de perder el capital, entre estos casos podemos citar el caso Cabrera en Machala, el caso Benavides en Guayaquil donde muchas personas perdieron su capital, esto se da principalmente por la desconfianza que existe en las instituciones financieras, acarreado desde el feriado bancario.

**Connotación Gerencial: Amenaza de alto impacto:**

El impacto sobre las empresas de este factor es alto debido que al ser un negocio pequeño muchas veces se recurre en forma emergente a instituciones financieras mediante créditos o sobregiros los cuales tienen una tasa de interés mas alto que los créditos normales.



### 2.1.1.2 Factor Político

Ecuador en los últimos períodos se ha caracterizado por inestabilidad, cambios de gobierno antes de cumplir con el tiempo señalado, golpes estado, corrupción, esta visión general en las instancias publicas ha generado descontento y desconfianza en la ciudadanía, que poco a poco va aprendiendo a escoger mejor a sus mandatarios, a defender la democracia y entendiendo que la estabilidad de un país es lo que genera verdaderos recursos y mejor calidad de vida para todos.

**TABLA 2.4 Presidentes del Ecuador 1996-2007**

PRESIDENTE	PERIODO
Abg. Abdalà Bucaram	1996 – 1997
Dr. Fabián Alarcón	1997 – 1998
Dr. Jamil Mahuad	1998 – 2000
Dr. Gustavo Noboa	2002 – 2003
Ing. Lucio Gutiérrez	2003 – 2005
Dr. Alfredo Palacio	2005 – 2006
Econ. Rafael Correa	2007

**Análisis:** Como se puede apreciar en la tabla anterior los gobiernos en los diez últimos años tiene un promedio de duración de un año, haciendo que la estabilidad política del país se vaya deteriorando poco a poco, y provocando descontento en la gente que ha propiciado continuos levantamiento de diversos sectores que terminan en la salida del mandatario por falta de capacidad, corrupción, e incumplimiento en los ofrecimientos hechos.

En el mes de noviembre hubo un nuevo sufragio para elección de presidente, el cual ha recaído en el Econ. Rafael Correa, el cual ha hecho promesas de cambio y de reestructuración del Estado, esperemos que la partidocracia lo deje gobernar y que la ciudadanía que lo eligió, lo siga apoyando para desarraigar la mentalidad corrupta y establecer un poder soberano y democrático que de estabilidad al país.

**Connotación Gerencial: Amenaza de medio impacto.**

Este factor representa una amenaza de medio impacto en nuestro país porque hasta la fecha no existe estabilidad política, hay incertidumbre a nivel nacional e internacional por los nuevos cambios, así el riesgo país sube, y los inversionistas no desean poner su capital en países que sean inestables por temor a perder su dinero.

**2.1.1.3. Factor Social**

Este factor afecta modo de vivir de la gente, valores, educación, empleo, migración.

**Educación:****Análisis:**

En el caso que desarrollamos estos factores son muy importantes tal es el caso de la educación que nuestros gobiernos no le dan la importancia necesaria asignando los recursos económicos suficientes para que toda la población pueda educarse y construir un mejor futuro.

El sector de los maestros tienen un presupuesto asignado por el estado pero los sueldos en general son bajos y muchas veces se retrasan, dando lugar a paralizaciones que no benefician a la sociedad

**Connotación Gerencial: Amenaza de Medio Impacto**





Representa un factor limitante debido a que la población al no tener un acceso fácil para educarse generalmente no diferencia entre productos de buena o mala calidad, sino que se deja llevar por anuncios que llamen su atención, o por el aspecto físico que estos presenten.

### **Empleo, Subempleo, Desempleo**

#### **Análisis:**

Nuestro país debido a varios factores como la inestabilidad política, y jurídica, ha hecho que muchas inversiones fuguen del país, incluso muchas empresas que trabajaban normalmente en Ecuador han tenido que trasladar sus oficinas a países vecinos dado que la mano de obra y costos de producción resultan más baratos en dichos países.

Debido a este antecedente el desempleo ha subido al igual que el subempleo en nuestro país dando lugar a que las condiciones de calidad de vida de los ecuatorianos se reduzca.

### **Connotación Gerencial: Amenaza de Medio Impacto**

Para Distribuidora VILSA los bajos niveles de empleo representan un riesgo debido a que las personas no tienen suficientes ingresos económicos para adquirir productos en mayor demanda. En cambio las personas que tienen un empleo, sus sueldos son medianamente bajos y deben destinarse a productos de primera necesidad como es alimentación, salud, educación, vivienda, quedando un pequeño espacio para los productos de mayor comodidad o mejor calidad de vida.

### **Migración**

#### **Análisis:**

La migración es un factor social que afecta a países poco desarrollados donde no existen las condiciones básicas para que las personas puedan vivir normalmente, es decir existe poca educación, bajo empleo, poca inversión en sectores sociales como salud, vivienda, infraestructura, carreteras.

En nuestro país las personas han visto la necesidad de salir a países más desarrollados donde su mano de obra es requerida para trabajos básicos o técnicos pero que obtienen



buenos ingresos permitiendo que sus familias que permanecen en el país tengan mejores días y mayores comodidades.

### **Connotación Gerencial: Oportunidad de alto impacto.**

Para nuestro negocio la migración es una oportunidad de alto impacto por las remesas que envían las personas del exterior a sus familiares ya que con ese dinero ellas tiene mayores posibilidades de adquirir más productos y de mejor calidad.

De la misma manera la economía del país se reactiva en diversos sectores dando mayores oportunidades a los comerciantes para vender sus productos.

#### **2.1.1.4. Legal**

El factor legal inicia en el Congreso Nacional que es el organismo encargado de revisar y aprobar leyes y reglamentos que todos los ciudadanos deben cumplir, del mismo modo las empresas sean de servicios, comerciales o industriales deben regirse según las leyes que correspondan

En nuestro caso las leyes y reglamentos que nos compete son:

- Ley de Compañías
- Código de Comercio

**Análisis:** el factor legal permite que las empresas o negocios al cumplir con leyes y reglamentos puedan desenvolverse mejor dentro del ambiente mercantil, al ofrecer productos o servicios que sean seguros y tengan estabilidad financiera.

De la misma manera el factor legal protege a las empresas para que no existan riesgos en los negocios que realicen, cabe recalcar que en nuestro país existen las leyes adecuadas pero al estar politizada la justicia existen falencias en el cumplimiento de las mismas, siendo que la justicia llega al que mas dinero aporte para que se dé un fallo a su favor.

**Connotación Gerencial: Oportunidad y Amenaza, impacto medio**

El factor legal para Distribuidora VILSA representa una oportunidad debido a que da cumplimiento a todas las disposiciones que exige la ley para funcionar normalmente, dando seguridad a las personas que trabajan relacionados con el negocio.

Sin embargo dentro de este factor también existen riesgos de que Distribuidora VILSA pueda llegar a tener contactos mercantiles con personas o empresas inescrupulosas que pueden llegar a realizar grandes estafas, debido a que no existe controles adecuados de los organismos correspondientes para que todas las empresas estén constituidas legalmente.

**2.1.1.5. Factor Tecnológico****Análisis:**

El factor tecnológico es muy importante para todas las empresas permitiendo un mejor nivel de competitividad, mejores servicios, rapidez en la información, menores costos, atención de calidad para el cliente.

Todas las empresas buscan mejorar sus procesos internos para tener un mejor control de inventarios, de la información financiera, contable, administrativa, de sus productos y de sus empleados, creando así una empresa más moderna que se acople en armonía con los cambios actuales de la sociedad.

**Connotación Gerencial: Oportunidad de alto impacto:**

Para Distribuidora VILSA la utilización de nueva tecnología es una oportunidad de alto impacto porque le permite tener información real acerca de sus inventarios y de los movimientos contables que se vayan produciendo en el negocio.



La tecnología también ayudará para que el negocio tenga una mejor imagen en el mercado, sea más competitivo, y el servicio que da a los clientes sea más rápido y oportuno

### **2.1.2 Microambiente**

Al microambiente pertenecen los factores que están a nivel externo pero mas ligados a la empresa, estos son: Clientes, Proveedores, Competencia.

Estos factores pueden ser controlados o influenciados para que el negocio pueda tener resultados planificados.

#### **2.1.2.1 Clientes**

“Son personas u organizaciones con necesidades por satisfacer, con dinero para gastar y la disposición de gastarlo”<sup>4</sup>

Los principales clientes de Distribuidora VILSA, pertenecen a los barrios del Comité del Pueblo, La Bota, La Quintana, Barrio 6 de Julio. Aproximadamente el Cantón Quito para el año 2001 tiene una población de 1`839.853 habitantes, de los cuales el sector que nos corresponde tiene 48.000 habitantes.

A continuación se presenta una tabla práctica para establecer la muestra que proporcionará los datos aproximados del número de personas a quienes se realizará las encuestas

---

<sup>4</sup> Fundamentos de Marketing, 11 EDICIÓN, Stanton-Etzel-Walker, Pág. 48



2.5 TABLA PARA LA DETERMINACION DE LA MUESTRA Y ERROR DE MUESTREO, PARA POBLACIONES FINITAS <= A 100000 UNIDADES

DISPERCION P = 0.10                      NIVEL DE CONFIANZA = 90%

N	1%	2%	3%	4%	5%	10%
500					222	83
1000				385	286	91
2000			714	476	333	95
3000		1364	811	517	353	97
4000		1538	870	541	364	98
5000		1667	909	556	370	98
10000	5000	2000	1000	558	385	99
20000	6667	2222	1053	606	392	100
50000	8333	2381	1087	617	397	100
100000	9091	2439	1099	621	398	100

Fuente: Escuela Politécnica de Madrid

Manual de Proyectos: Ing. Diego Montenegro Gálvez. MBA

Elaborado por: Sonia Villarreal

Esta tabla se utiliza para obtener el tamaño de la muestra en poblaciones finitas que pueden ser menores o iguales a 100.000 habitantes, al sector que le corresponde nuestro negocio tiene un aproximado de 48000 habitantes divididos en cuatro barrios, siendo el error de muestreo del 10%, con un nivel de confianza del 90%, las encuestas se aplicaran a 100 personas de estos sectores, es decir a cada sector le corresponde un total de 25 encuestados por barrio.

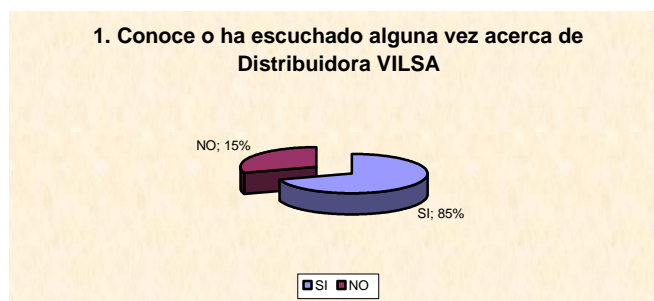


## 2.6 TABLAS Y GRAFICOS ESTADISTICOS DE LA INVESTIGACIÓN

### ENCUESTA PARA CLIENTES (ANEXO 1)

1. Conoce o ha escuchado alguna vez acerca de Distribuidora VILSA?

RESPUESTA	SI	NO
PORCENTAJE	85%	15%



### ANALISIS

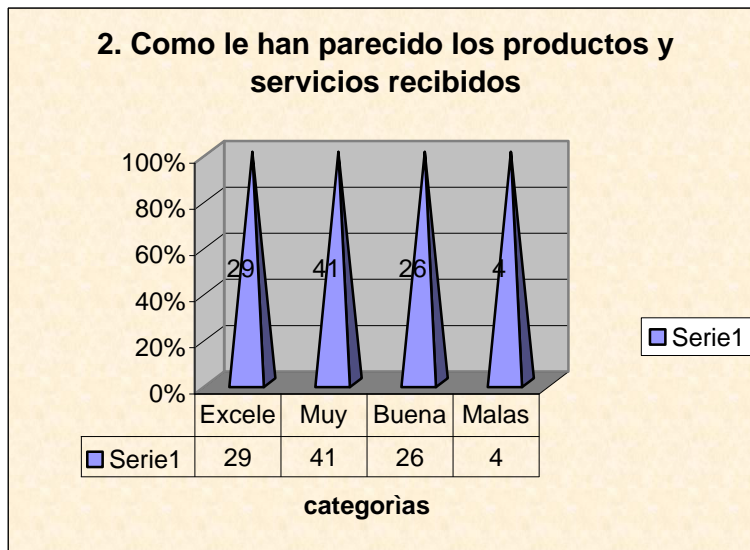
Según las encuestas realizadas a los clientes el 70 % conocen de la existencia de Distribuidora VILSA, el 30% indica que no conoce su existencia en el mercado.

La empresa debe poner mayor énfasis en darse a conocer en el sector mediante publicidad que llame la atención de posibles clientes.



2. ¿Si Ud. alguna vez ha adquirido productos en Distribuidora VILSA como le han parecido los productos y el servicio recibidos?

- a) Excelentes..... b) Muy buenos..... c) Buenos..... d) Malos....



**ANALISIS:**

La mayoría de clientes han respondido que la atención en el servicio y los productos ofrecidos son excelentes muy buenos y buenos, solo un 4 % ha respondido n forma negativa, siendo importante destacar que los empleados del negocio han sabido desenvolverse en forma oportuna, amable y satisfaciendo los gustos y necesidades del cliente

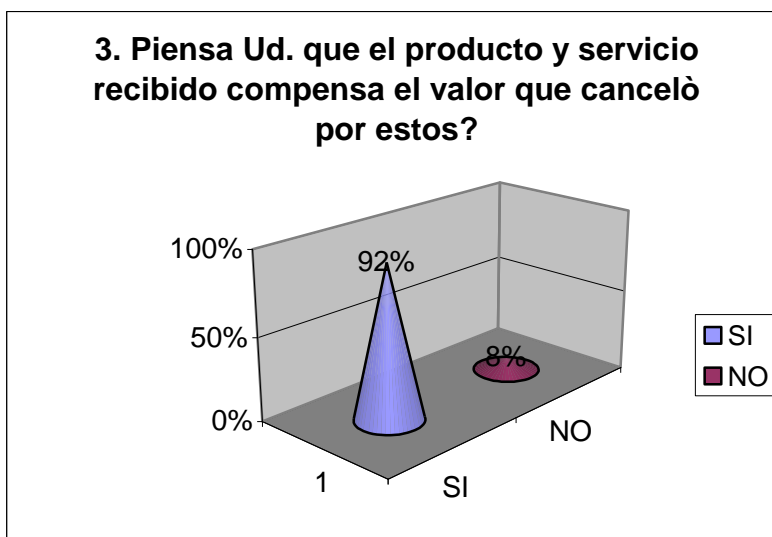


3. ¿Piensa Ud. que el producto y servicio recibido compensa el valor que canceló por estos?

a) SI.....

b) NO....

Respuesta	Porcentaje
SI	92%
NO	8%



**ANALISIS:**

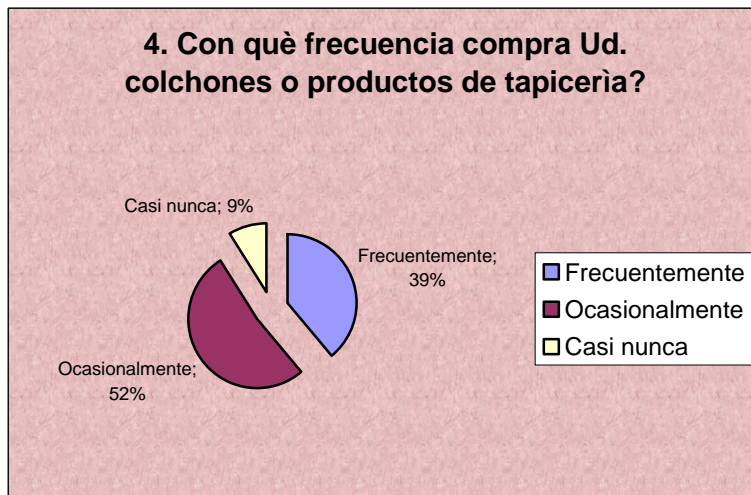




El 92% de los clientes piensan que el valor que cancelaron por su compra y la atención recibida, compensó el valor monetario, solo un 8% piensa lo contrario, el negocio tratará de mantener su buena imagen y tratar en lo posible de que no existan clientes insatisfechos.

4. ¿Con qué frecuencia compra Ud. colchones o productos de tapicería?

Frecuentemente	39%
Ocasionalmente	52%
Casi nunca	9%



**ANALISIS:**

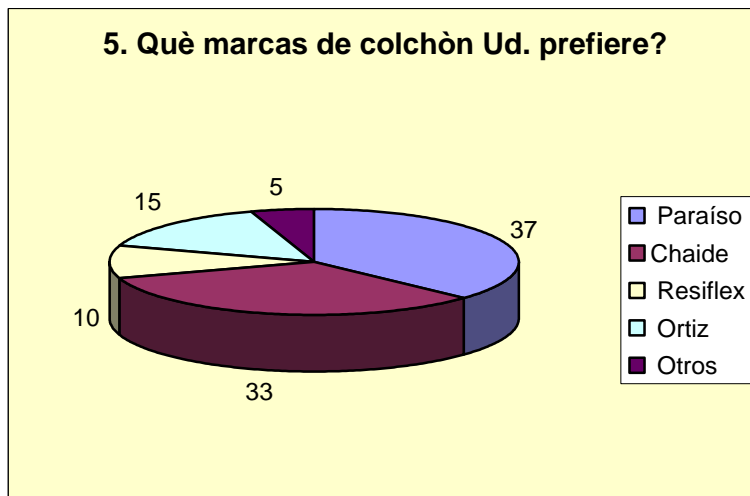
Según los datos obtenidos se puede apreciar en las encuestas realizadas el 39% respondió que compraba frecuentemente, el 52% ocasionalmente, y el 9% casi nunca, esto demuestra que el mercado es potencialmente alto, debido a la existencia, de maestros dedicado a la tapicería y a la construcción de nuevas urbanizaciones en este sector.



5. ¿Qué marcas de colchón Ud. prefiere?

- a) Paraíso
- b) Chaide y Chaide
- c) Resiflex
- d) Ortiz
- e) Otros.

MARCA	PORCENTAJE
Paraíso	37
Chaide	33
Resiflex	10
Ortiz	15
Otros	5



**ANALISIS:**

Los clientes tienen mayor preferencia por productos Paraíso con un 37% ya que es esta una marca reconocida y que ofrece variedad al mercado, le sigue la marca Chaide con un 33% de aceptación, Ortiz con el 15%, Resiflex con el 10%, y otras marcas con el 5%



6. ¿Cual es el monto aproximado que Ud. gastaría en?:

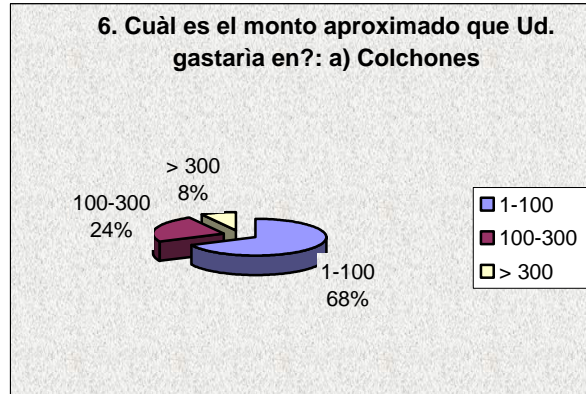
a) Colchones: \$.....

de \$1 a \$100

de \$100 a \$300

Más de \$300

1-100	68
100-300	24
> 300	8



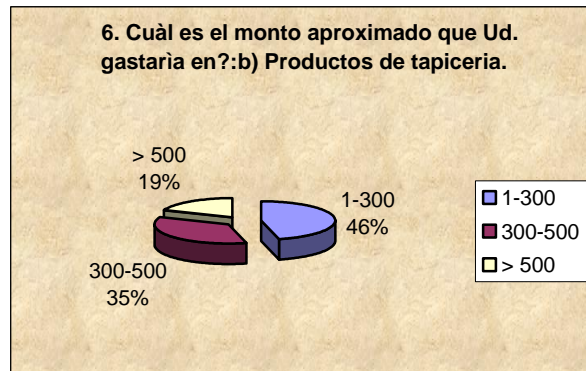
b) Productos de tapicería: \$:.....

De \$1 a \$300

de \$300 a \$500

Más de \$500

1-300	46
300-500	35
> 500	19





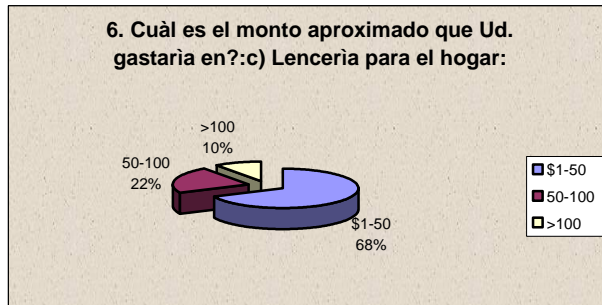
c) Lencería para el hogar: \$.....

de \$1 a \$50

de \$50 a \$100

Mas de \$100

\$1-50	68
50-100	22
>100	10



### ANALISIS

Las encuestas indican que los clientes de estos sectores se inclinarán por productos cuyo costo sea más bajo, esto ayuda para saber cuáles serían los productos que mayor demanda tendrían, y que el inventario podría circular más rápidamente al abastecerse en su mayoría de estos productos

En segundo lugar se encuentran los productos que están a un nivel medio de precios, este segmento también tiene un buen mercado, y podría ir creciendo en base a la información que el negocio de a sus clientes, es decir que una mayor calidad en el producto puede tener un incremento en el precio y la duración del producto

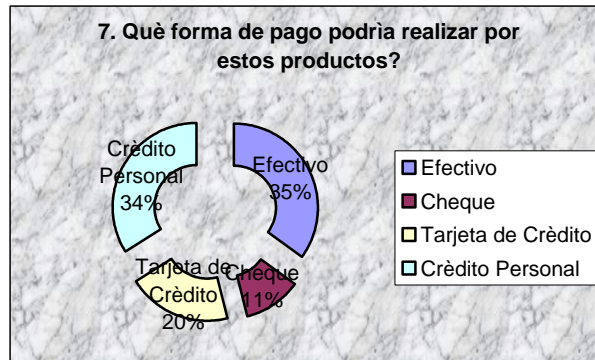
En el ultimo segmento se encuentran los productos que tienen un precio muy alto y que tiene una mínima aceptación en este sector de la ciudad por lo que en definitiva estos productos no debería tener en stock el negocio, y más bien se trabajaría bajo pedidos.



7. ¿Qué forma de pago podría realizar por estos productos?

Efectivo:.....      Cheque:.....      Tarjetas de Crédito:.....      Crédito Personal:.....

Respuesta	Porcentaje
Efectivo	35%
Cheque	11%
Tarjeta de Crédito	20%
Crédito Personal	34%



**ANALISIS:**

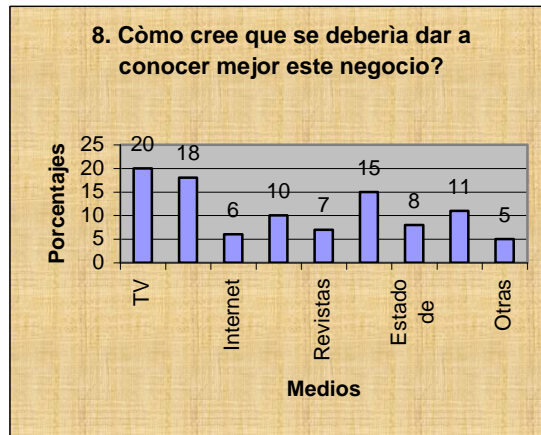
Según las encuestas realizadas en este sector del mercado los clientes prefieren cancelar sus compras en efectivo con el 35%, seguido muy de cerca por el crédito personal con el 34%, luego tenemos que prefieren tarjetas de crédito con el 20%, y por ultimo tenemos el pago en cheques con el 11%.

Si comparamos las encuestas con lo que sucede en Distribuidora VILSA en este caso debería implementarse nuevas formas de pago a crédito personal o con el uso de las tarjetas de crédito, ya que existe una posibilidad de crecimiento dentro de este segmento



8. ¿Como cree que se debería dar a conocer mejor este negocio?

Respuesta	Porcentaje
TV	20
Radio	18
Internet	6
Prensa	10
Revistas	7
Volantes	15
Estado de cuenta	8
Páginas amarillas	11
Otras	5



**ANALISIS:**

Los medios son muy importantes para el negocio porque permiten llamar la atención del cliente y hacer conocer de la existencia y los productos que se ofrece.

En este segmento de mercado el medio que llama más la atención es la televisión con un 20%, le sigue la radio con un 18%, volantes con el 15%, paginas amarillas con el 11%, la prensa con el 10%, el estado de cuenta con el 8%, revistas 7%, Internet 6%, y otros medios con un 5%.

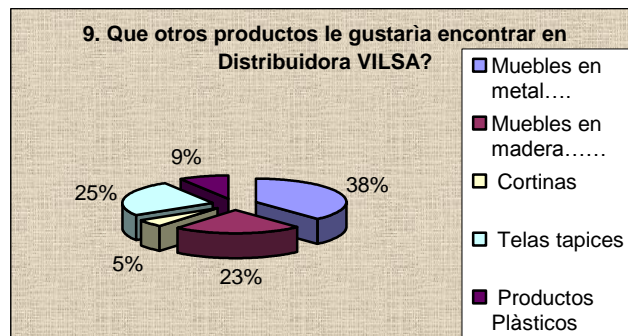
En el caso de Distribuidora VILSA se debería tratar de realizar publicidad, por uno de los medios que más clientes o personas capte, claro está que al ser reducido su capital no se realizara propagandas en televisión, pero se puede empezar destinando un presupuesto para sacar publicidad en páginas amarillas, poniendo letreros atractivos en el lugar donde funciona el negocio, o incluso se puede sacar publicidad en la prensa en los días más requeridos



9. Que otros productos le gustaría encontrar en Distribuidora VILSA?

- a) Muebles en metal....
- b) Muebles en madera.....
- c) Cortinas
- d) Telas tapices
- e) Productos Plásticos

Productos	Porcentaje
Muebles en metal....	38
Muebles en madera.....	23
Cortinas	5
Telas tapices	25
Productos Plásticos	9



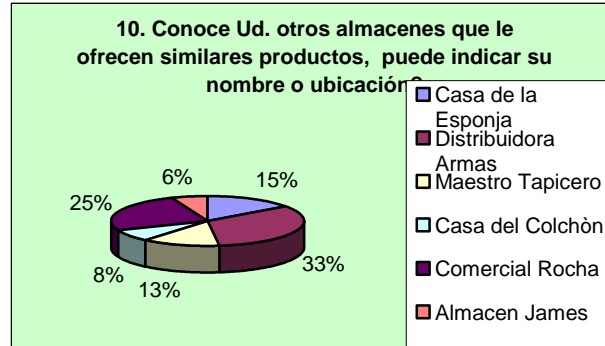
**ANALISIS:**

Según esta encuesta los clientes dan nuevas opciones de productos que pueden incluirse en la venta de Distribuidora VILSA, estos productos son muebles en madera, metálicos, cortinas, telas tapices, y productos plásticos, los mismos que pueden ser implementados conforme vaya pasando el tiempo y existan mejores posibilidades económicas en el negocio.



10. ¿Conoce Ud. otros almacenes que le ofrecen similares productos, puede indicar su nombre o ubicación?

Casa de la Esponja	15
Distribuidora Armas	33
Maestro Tapicero	13
Casa del Colchón	8
Comercial Rocha	25
Almacén James	6



## ANALISIS

Los clientes han identificado algunos almacenes que también ofrecen los mismos productos y que se convierten en nuestros competidores, nuestro éxito dependerá en gran manera de conocer más a fondo acerca de sus administraciones y determinar oportunidades para mejorar la competitividad.





### 2.1.2.2. Proveedores

Son las personas o empresas que ofrecen los bienes o servicios requeridos para que la empresa pueda realizar sus actividades o negocios de forma normal.

Dentro de los proveedores de Distribuidora VILSA están:

- Productos PARAISO del Ecuador
- Chaide y Chaide
- LAMITEX S.A. Laminados y Textiles
- Plastex S.A.
- Sintecuero S.A.
- CRONIC, Cromo y Níquel del Ecuador
- Comercial Brasil
- Gerardo Ortiz & Hijos C. Ltda.
- Pintex
- Fibratex, Cía. Ltda. No tejidos
- Noperti
- Roblan
- Cintas Textiles
- Resiflex



## ENCUESTA PARA LOS PROVEEDORES (ANEXO 2)

Objetivo: Conocer la opinión que tienen los proveedores acerca de Distribuidora VILSA para mejorar la relación existente y formar una cadena de valor en el negocio.

### 1. Cuál es el producto que UD entrega a Distribuidora VILSA?

Producto	Porcentaje
Esponja	29
Colchones	14
Plumón	14
Cuerina	7
Lencería hogar	29
Espumaflex	7



## ANALISIS

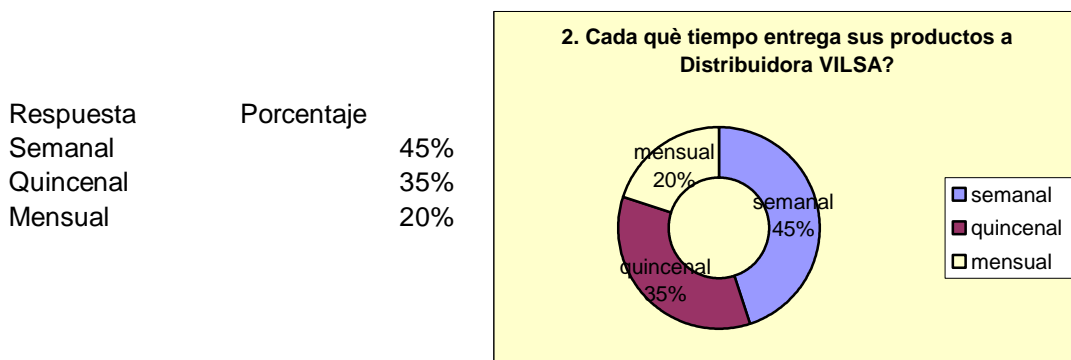
Las encuestas indican que Distribuidora VILSA dispone de mayor número de proveedores en los productos de colchones y lencería para el hogar, sigue la esponja, plumón, que tiene un porcentaje del 14%, luego tenemos el corosil y espumaflex con el 7%.

Esta información es importante en el caso de los productos que tienen mayor movimiento en el inventario por la razón de que existen fábricas que muchas veces quedan desabastecidas de materia prima y retrasan su producción, quedando los distribuidores mal con el cliente final, en el caso de este negocio al existir varios proveedores del mismo producto no se produce este desfase.



2. Cada qué tiempo entrega sus productos a Distribuidora VILSA?

- a) semanalmente
- b) quincenalmente
- c) mensualmente



**ANALISIS**

El tiempo que los proveedores renuevan la mercadería demuestra que el negocio en algunos productos tiene un buen movimiento de inventarios pero en otros se queda estancado algunos días que pueden llegar a ser mes

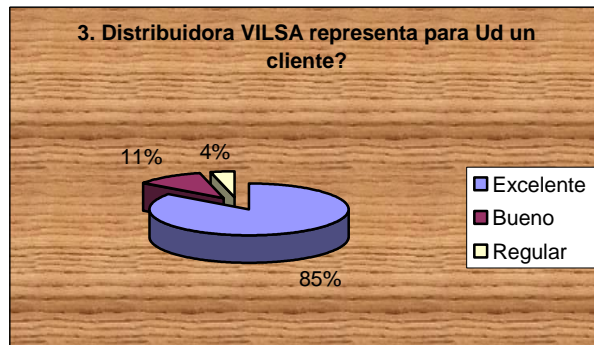
En este caso es necesario se deberá analizar cuales son los productos que remueven más rápidamente logrando mayores ventas para el negocio



3. ¿Distribuidora VILSA representa para Ud un cliente?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular

Respuesta	Porcentaje
Excelente	85%
Bueno	11%
Regular	4%



**ANALISIS:**

La imagen que tienen los proveedores acerca de sus distribuidores siempre debe ser el mejor porque estos tienen mayores preferencias que los otros, y pueden negociar mejor los precios y las condiciones de compra.

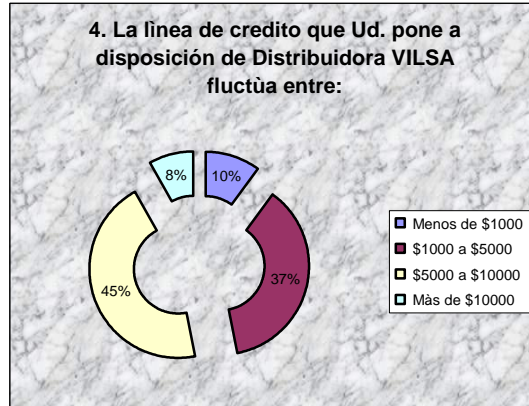
En este caso Distribuidora VILSA tiene respuestas excelente con el 85%, bueno con el 11% y Regular con el 4%.



4. La línea de crédito que Ud. pone a disposición de Distribuidora VILSA fluctúa entre:

- a) Menos de \$1000
- b) \$1000 a \$5000
- c) \$5000 a \$10000
- d) Más de \$10000

Respuesta	Porcentaje
Menos de \$1000	10%
\$1000 a \$5000	37%
\$5000 a \$10000	45%
Más de \$10000	8%



**ANALISIS**

El cupo que las fábricas dan a los negocios es la forma en que estas dan su confianza a los almacenes para que estos puedan seguir progresando y vendiendo más mercadería.

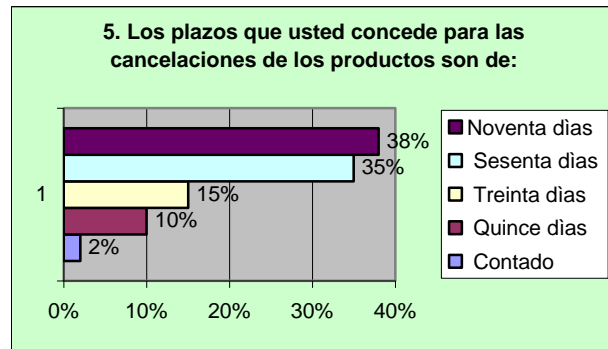
En Distribuidora VILSA los cupos son buenos quiere decir que el negocio si es estable y que los proveedores le dan buenos cupos de crédito



5. Los plazos que usted concede para las cancelaciones de los productos son de:

- a) Contado
- b) Quince días
- c) Treinta días
- d) Sesenta días
- e) Noventa días

Respuesta	Porcentaje
Contado	2%
Quince días	10%
Treinta días	15%
Sesenta días	35%
Noventa días	38%



## ANALISIS

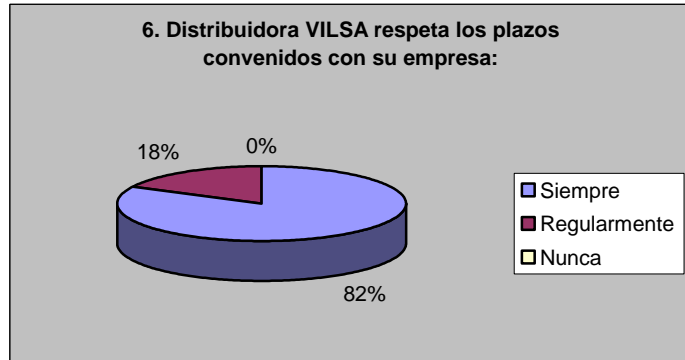
La mayoría de proveedores trabajan con crédito, esto es favorable para el negocio porque tiene más tiempo para realizar los pagos y disponer de ese dinero en asuntos que tengan mayor prioridad.



6. Distribuidora VILSA respeta los plazos convenidos con su empresa:

- a) Siempre.....                      b) Regularmente.....                      c) Nunca.....

Respuesta	Porcentaje
Siempre	82
Regularmente	18
Nunca	0



**ANALISIS:**

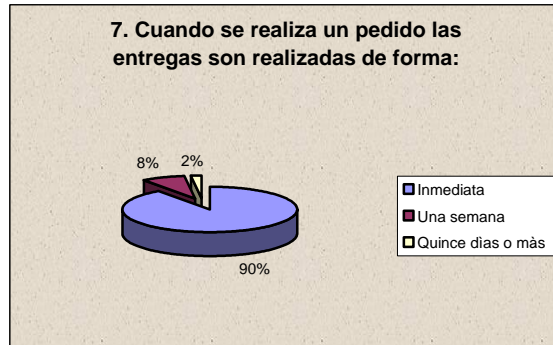
Distribuidora VILSA generalmente cumple con todas sus obligaciones con proveedores respetando los plazos convenidos, hay casos especiales cuando se retrasa la entrega de chequera por diversos factores que están fuera el alcance del negocio, sin embargo los proveedores saben comprender y aceptar pagos posteriores.



7. Cuando se realiza un pedido las entregas son realizadas de forma:

- a) Inmediata.....                      b) En una semana.....                      c) En quince días o más.....

Respuesta	Porcentaje
Inmediata	90%
Una semana	8%
Quince días o más	2%



### ANALISIS

Como se puede ver en las encuestas los productos que entregan los proveedores se produce de manera inmediata, que solo se retrasaría cuando se realizan pedidos especiales, esto es bueno para el negocio porque tiene más credibilidad y la gente no tiene desconfianza, siendo una buena oportunidad de expansión para el negocio.

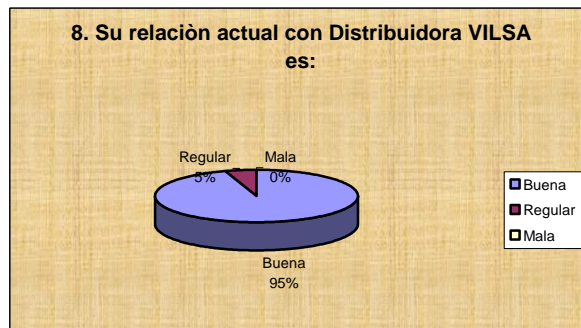




8. Su relación actual con Distribuidora VILSA es:

- a) Buena.....      b) Regular.....      c) Mala

Respuesta	Porcentaje
Buena	95%
Regular	5%
Mala	0%



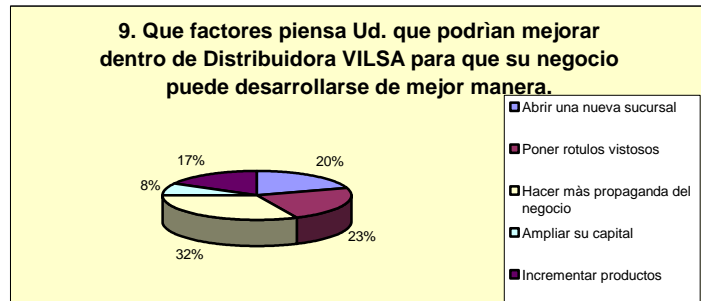
### ANALISIS

Todos los proveedores de Distribuidora VILSA tienen buenas relaciones con el negocio. Debido a su buen comportamiento el negocio ha sabido negociar bien sus contratos para que no existan problemas posteriores que lleven a deteriorar las relaciones.



9. Que factores piensa Ud. que podrían mejorar dentro de Distribuidora VILSA para que su negocio puede desarrollarse de mejor manera.

Respuesta	Porcentaje
Abrir una nueva sucursal	20%
Poner rótulos vistosos	23%
Hacer más propaganda del negocio	32%
Ampliar su capital	8%
Incrementar productos	17%



**ANALISIS:**

Estos son algunas de las ideas que lo proveedores han dado para que Distribuidora VILSA pueda seguirse desarrollando y ampliando en forma progresiva, estas ideas serán tomadas encuentra para el desarrollo esta tesis.



### 2.1.2.3. Barreras de Entrada

Análisis:

Son recursos que interponen los actuales competidores para que no crezcan los participantes en un mercado.

Estos recursos son:

**Requerimientos de Capital:** en el caso de este negocio todas las empresas proveedoras ponen una base de compra mínima y un plazo prudencial que todas las personas que deseen ser distribuidores deben cumplir a fin de tener autorización para vender los productos de estas empresas. Cuando los distribuidores cumplen con estos requisitos los proveedores ofrecen todas las garantías necesarias para que dicho negocio pueda seguir progresando.



**Poder de negociación de los compradores:** consiste en la capacidad adquisitiva que tienen los distribuidores, por ejemplo si una persona tiene suficiente dinero para comprar grandes cantidades de productos, las empresas les negocian un mejor precio, de tal manera que los otros distribuidores tengan un precio más alto y no puedan estar a un igual nivel competitivo.





**Poder de negociación de los proveedores:** consiste en el precio que tendrían las materias primas y otros insumos, en este caso, como Distribuidora VILSA trabaja con algunos distribuidores podría considerar una oportunidad. Los proveedores negocian con empresas extranjeras las materias primas para los productos, estas compiten por el mayor cupo disponible que pueda asignarles estas empresas extranjera, y tratar de que su competidor se quede sin esta materia prima, esto resulta en una escasez para un proveedor y ganancia para otro, de lo cual los distribuidores sacan provecho porque los precios suben un poco más en esa temporada.



### **Connotación Gerencial: oportunidad de alto impacto**

Las barreras de entrada son consideradas una oportunidad de alto impacto especialmente para los distribuidores que ya se encuentran en el mercado, porque así frenan la intención de nuevos competidores de ingresar al mercado.

Cuando existe gran cantidad de competidores en el mercado estos no tienen buenas utilidades porque los precios tienen que equilibrarse para ser competitivos, muchos distribuidores no soportan esta presión porque tienen costos altos de mantenimiento y deben abandonar el mercado.



#### 2.1.2.4. Competencia

##### **Análisis:**

Los competidores actuales de Distribuidora VILSA son:

- ◆ Casa de la Esponja: Es un almacén ubicado en el sector del Comité del Pueblo, los productos y los precios que comercializan son similares a los que distribuye Distribuidora VILSA. Lleva en el mercado 10 años pero con diferente dueño, no ofrece servicio de transporte a los clientes.
- ◆ Distribuidora Armas: Es un almacén ubicado en el sector de la Brasilia, sus precios son convenientes pero solo se dedica a la comercialización de materiales de tapicería, lleva en el mercado unos 15 años, y no ofrece servicio de transporte.
- ◆ Maestro Tapicero: se encuentra ubicado en Av. La Prensa, sus precios son altos, fue uno de los iniciales distribuidores en este negocio, distribuye material de tapicería.
- ◆ Casa del Colchón, ubicado en el sector de la Luz, tiene 5 años en el negocio, sus precios son moderados, tiene un espacio reducido, y no tiene variedad de productos.
- ◆ Comercial Rocha: ubicado en el sector del Inca, lleva en el mercado 10 años, su principal negocio es productos de tapicería y rotulación, sus precios son altos en relación al mercado, no dispone de parqueaderos
- ◆ Almacén James: ubicado en el sector del Inca, distribuye material de tapicería, sus precios son altos, su relación con proveedores es conflictiva

**Connotación Gerencial: Amenaza de medio impacto.**

La competencia que tiene Distribuidora VILSA es considerada de medio impacto, es verdad que los competidores son fuertes y que tienen varios años en el mercado que superan a nuestro negocio, sin embargo ellos no han madurado, y tiene algunas falencias que les hacen reducir su poder en el mercado.

Por ejemplo la mayoría de estos almacenes no le dan importancia a la imagen de sus negocios, no tienen planes de marketing, sus inventarios no son bien administrados existiendo desfases en los mismos.

Otro de las fallas entre estos negocios es que ellos compiten solo por los precios de los productos, pero no se preocupan por dar un mejor servicio a sus clientes, sus productos durante toda su vida han sido los mismos, nunca han tratado de innovar o de vender nuevos productos aun cuando el mercado los solicita.

La mayoría de estos negocios tienen malas relaciones entre ellos mismos, a pesar que ya llevan años en el negocio, a diferencia de Distribuidora VILSA la cual ha mantenido una buena relación con algunos competidores y que ha servido en primer lugar para observar más de cerca dichos negocios y sus administraciones, en segundo lugar para analizar y aprender sobre situaciones que se dan en el negocio y cuáles serían las mejores decisiones. Esta buena relación también ha permitido para que Distribuidora VILSA pueda realizar nuevos contactos que le han permitido ampliar su línea de productos y por ende su mercado.



## 2.2. ANALISIS INTERNO

El análisis interno se integra de los factores que pueden ser controlados por la empresa o el negocio.

“Un factor crítico para la forma de pensar que se requiere es el percibir a la empresa como un *conjunto* de recursos, capacidades, aptitudes centrales heterogéneos que puede utilizarse para crear una posición exclusiva en el mercado”<sup>5</sup>

### 2.2.1. Capacidad Administrativa

Se refiere a la estructura, comunicación, liderazgo, tamaño, relaciones, que dispone el negocio para su normal desenvolvimiento

#### **FORTALEZAS:**

- ◆ Los empleados conocen de los productos a profundidad
- ◆ El negocio trata en lo posible de satisfacer las necesidades del cliente
- ◆ La comunicación que existe dentro de el negocio es abierto, la información esta disponible para cualquier integrante.

#### **DEBILIDADES**

- ◆ La misión y la visión de el negocio no han sido explicados de forma claro y no se encuentran en un lugar visible
- ◆ Sus objetivos no se han establecido en forma clara
- ◆ No existe una clara planificación de estrategias para hacer más competitivo y eficiente al negocio.

---

<sup>5</sup> Administración Estratégica, Hitt, Ireland, Hoskisson, Pág.87



- ◆ No existen indicadores de gestión para medir el desempeño y el crecimiento del negocio,

### **2.2.2. Capacidad Financiera**

Se refiere a la capacidad de endeudamiento y de generación de fondos internos

#### **FORTALEZAS**

- ◆ Distribuidora VILSA cumple con el pago de todas sus obligaciones contraídas
- ◆ Mantiene un buen saldo promedio en entidades financieras
- ◆ Los bancos le realizan sobregiros cuando el negocio lo solicita

#### **DEBILIDADES**

- ◆ No existe un adecuado sistema de recuperación de créditos
- ◆ Sistema contable utilizado es muy elemental y no proporciona la información adecuada y oportuna.
- ◆ El control sobre inventarios es inadecuado dando lugar a estancamiento de productos
- ◆ No existe un fondo exclusivo para gastos imprevistos.
- ◆ Falta incrementar capital para un mayor poder de negociación de productos.

### **2.2.3. Capacidad Competitiva:**

#### **FORTALEZAS**

- ◆ El negocio tiene una buena posición competitiva en el mercado





- ◆ Tiene variedad de productos y trata en lo posible de cumplirlos requerimientos del cliente
- ◆ Conoce cuales son los puntos débiles de la competencia
- ◆ Mantiene buenas relaciones con competidores.

#### **DEBILIDADES:**

- ◆ Le falta ganar más experiencia o planificar mejor sus actividades para ser más competitivo
- ◆ Mejorar la capacidad de compra a los proveedores para tener mejores precios.
- ◆ No cuenta con un adecuado sistema de promoción que permita atraer nuevos clientes, mediante los diferentes canales de difusión publicitaria.

#### **2.2.4. Capacidad Tecnológica**

Se refiere a los sistemas de información y desarrollo tecnológico en el negocio.

#### **FORTALEZAS**

- ◆ Dispone de programas informáticos para llevar el sistema contable

#### **DEBILIDADES**

- ◆ Al ser un sistema contable genérico no se adapta adecuadamente a las necesidades específicas del negocio
- ◆ Falta mayor capacitación para que los empleados puedan utilizar dicho sistema



### **2.2.5. Capacidad del Talento Humano**

Se refiere a las capacidades, experiencia, relaciones, crecimiento, apoyo, nivel académico, experiencia, estabilidad, capacitación, ambiente, programa de desarrollo y motivación de las personas que trabajan en una empresa:

#### **FORTALEZAS:**

- ◆ Personal tiene experiencia en la venta de los productos de Distribuidora VILSA
- ◆ Los empleados tienen un buen nivel de educación y por ende tienen mejor trato con los clientes.

#### **DEBILIDADES:**

- ◆ No hay una adecuada promoción y motivación de los empleados
- ◆ Falta capacitación para los empleados en algunas áreas

### **2.2.6. Análisis del FODA**

Es la determinación de las amenazas, oportunidades y de las debilidades y fortalezas que posee una empresa, y se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben ser orientados a producir un buen ajuste entre las capacidades de recursos del negocio su situación externa, con un objetivo claro



**OPORTUNIDADES:** condiciones del ambiente general que ayuda a que una empresa logre competitividad estratégica.

**FORTALEZA:** principales puntos a favor que posee la empresa para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno global y enfrentar con mayores posibilidades las desventajas.

**DEBILIDADES:** limitaciones o carencia de habilidades, conocimiento, información, tecnología y recursos financieros.

**AMENAZA:** condiciones del ambiente general que puedan obstaculizar los esfuerzos de una compañía por lograr la competitividad estratégica.

**FODA**

<p style="text-align: center;"><b><u>FORTALEZA</u></b></p> <p>Satisface las necesidades del cliente                  La comunicación interna es abierta                  El negocio tiene buena posición competitiva en el mercado                  Variedad de productos                  Conoce puntos débiles de la competencia                  Personal con experiencia</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDAD</u></b></p> <p>Crecimiento del PIB                  Seguir requisito legal                  Migración                  El avance tecnológico en el país                  Poder de negociación con proveedores                  Buena relación con proveedores                  Barreras de Entrada</p>
<p style="text-align: center;"><b><u>DEBILIDAD</u></b></p> <p>Falta cultura organizacional                  No existen indicadores de gestión para medir el desempeño y el crecimiento del negocio,                  Sistema contable utilizado es muy elemental y no proporciona la información adecuada y oportuna. No cuenta con un adecuado sistema de promoción que permita atraer nuevos clientes, mediante diferentes canales de difusión                  Falta mayor motivación y capacitación para empleados</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>AMENAZA</u></b></p> <p>Inflación alta                  Tasas altas de interés para los créditos                  Inestabilidad política                  Corrupción en el área jurídica                  Competencia</p>

Elaborado por: Sonia Villarreal



## 2.2.6.1. Matrices

### 2.2.6.1.1. Matriz de Resumen

#### Matriz 2.2.6.1.1 .1

# F	<b>FORTALEZAS</b>
F1	El negocio trata en lo posible de satisfacer las necesidades del cliente
F2	La comunicación que existe dentro de el negocio es abierto, la información está disponible para cualquier integrante.
F3	Mantiene un buen saldo promedio en entidades financieras
F4	El negocio tiene una buena posición competitiva en el mercado
F5	Tiene variedad de productos y trata en lo posible de cumplirlos requerimientos del cliente
F6	Conoce cuáles son los puntos débiles de la competencia
F7	Personal tiene experiencia en la venta de los productos de Distribuidora VILSA
F8	Los empleados tienen un buen nivel de educación y por ende tienen mejor trato con los clientes.

Elaborado por: Sonia Villarreal



**MATRIZ 2.2.6.1.1.2.**

# 0	OPORTUNIDADES
O1	Crecimiento del PIB
O2	Seguir requisito legal
O3	Migración
O4	El avance tecnológico en el país
O5	Poder de negociación con proveedores
O6	Buena relación con proveedores
O7	Barreras de Entrada

Elaborado por: Sonia Villarreal



**MATRIZ 2.2.6.1.1.3.**

# D	DEBILIDADES
D1	Falta cultura organizacional
D2	No existen indicadores de gestión para medir el desempeño y el crecimiento del negocio,
D3	Sistema contable utilizado es muy elemental y no proporciona la información adecuada y oportuna.
D4	No cuenta con un adecuado sistema de promoción que permita atraer nuevos clientes, mediante diferentes canales de difusión
D5	Falta mayor motivación para empleados

Elaborado por: Sonia Villarreal



**MATRIZ 2.2.6.1.1.4.**

# A	AMENAZAS
A1	Inflación alta
A2	Tasas altas de interés para los créditos
A3	Inestabilidad política
A4	Corrupción en el área jurídica
A5	Competencia

Elaborado por: Sonia Villarreal



**2.2.6.2.2. MATRICES DE PONDERACIÓN DE IMPACTOS**

**Matriz 2.2.6.2.2.1.**

# F	FORTALEZAS	IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo
F1	El negocio trata en lo posible de satisfacer las necesidades del cliente	X		
F2	La comunicación que existe dentro de el negocio es abierto, la información está disponible para cualquier integrante.		X	
F3	Mantiene un buen saldo promedio en entidades financieras		X	
F4	El negocio tiene una buena posición competitiva en el mercado	X		
F5	Tiene variedad de productos y trata en lo posible de cumplirlos requerimientos del cliente	X		
F6	Conoce cuáles son los puntos débiles de la competencia		X	
F7	Personal tiene experiencia en la venta de los productos de Distribuidora VILSA		X	
F8	Los empleados tienen un buen nivel de educación y por ende tienen mejor trato con los clientes.	X		

Elaborado por: Sonia Villarreal





**MATRIZ 2.2.6.2.2.2.**

# 0	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo
O1	Crecimiento del PIB		X	
O2	Seguir requisito legal	X		
O3	Migración	X		
O4	El avance tecnológico en el país	X		
O5	Poder de negociación con proveedores		X	
O6	Buena relación con proveedores	X		
O7	Barreras de Entrada	X		

Elaborado por: Sonia Villarreal



**MATRIZ 2.2.6.2.2.3.**

# D	DEBILIDADES	IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo
D1	Falta cultura organizacional	X		
D2	No existen indicadores de gestión para medir el desempeño y el crecimiento del negocio,		X	
D3	Sistema contable utilizado es muy elemental y no proporciona la información adecuada y oportuna.	X		
D4	No cuenta con un adecuado sistema de promoción que Permita atraer nuevos clientes, mediante diferentes canales De difusión		X	
D5	Falta mayor motivación para empleados		X	

Elaborado por: Sonia Villarreal



**MATRIZ 2.2.6.2.2.4.**

# A	AMENAZAS	IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo
A1	Inflación alta	X		
A2	Tasas altas de interés para los créditos	X		
A3	Inestabilidad política		X	
A4	Corrupción en el área jurídica		X	
A5	Competencia	X		

Elaborado por: Sonia Villarreal



**2.2.6.2.3. MATRICES DE ACCION**

**PONDERACION**

Alta = 5

Media = 3

Baja = 1

**MATRIZ 2.2.6.2.3.1.**

**MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA FO**

	O1 Crecimiento del PIB	O2. Seguir requisito legal	O3. Avance Tecnológico	O4. Buena relación con proveedores	O5. Barreras de Entrada	TOTAL
<b>FORTALEZAS</b>						
<b>OPORTUNIDADES</b>						
F1.Buena posición competitiva en el mercado	3	5	3	5	3	19
F2.Variedad de productos, satisfacción del cliente	5	1	5	5	3	19
F3. Personal con experiencia	1	3	3	1	1	9
F4. Conocimiento de competencia y mercado	1	1	3	5	3	13
F5. Comunicación interna abierta	1	3	3	5	3	15
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>13</b>	<b>75</b>

Elaborado por: Sonia Villarreal

$$\frac{75}{5 * 5 * 5} = \frac{75}{125} = 60 \%$$



El 60% de las fortalezas de Distribuidora VILSA servirán para el aprovechamiento de las oportunidades que se presenten según la matriz FO

## **FORTALEZAS**

**F1 Buena posición competitiva en el mercado**

**E1 Aprovechar la posición competitiva para la ampliación del negocio tomando en cuenta los índices de crecimiento productivo de la población**

**F2 Variedad de productos, satisfacción del cliente**

**E2. Llevar un mejor control de inventarios mediante la utilización de sistemas informáticos**

**F5. Comunicación interna abierta**

**E3 Implementar un nuevo programa de incentivos para los empleados logrando una mayor lealtad hacia el negocio**

## **OPORTUNIDADES**

**O3. Avance Tecnológico**

**E4 Aprovechar buenas relaciones con proveedores para ser mas competitivos y tener mayor participación del mercado**

**O4. Buena relación con proveedores**

**E5 Dar continuidad a los requisitos legales ofreciendo seguridad y garantía a los clientes**



**MATRIZ 2.2.6.2.3.2.**

**MATRIZ DE AREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA DA**

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span><b>AMENAZAS</b></span> <span><b>DEBILIDADES</b></span> </div>	A1. inflación alta	A2. Inestabilidad Política	A3. Competencia	TOTAL
D1. Falta cultura organizacional	1	1	5	7
D2. No hay indicadores de gestión	1	1	5	7
D3. Falta material promocional y publicidad	3	1	5	9
D4. Los procesos internos son ineficientes	1	1	5	7
D5. Falta motivación de empleados	1	1	3	5
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>23</b>	<b>35</b>

Elaborado por: Sonia Villarreal

$$\frac{35}{5 * 5 * 3} = \frac{35}{75} = 47\%$$

Las debilidades que tiene Distribuidora VILSA tienen un 47% de peso frente a las amenazas que se presentan en la matriz DA



## **DEBILIDADES**

**D1.** Falta cultura organizacional

**E6** Implementar la cultura organizacional, con misión, visión y objetivos difundiendo a todos los integrantes del negocio.

**D2.** No hay indicadores de gestión

**E7** Hacer uso de la tecnología para mejorar los procesos internos del negocio de tal manera que con la información se pueda saber el desarrollo y progreso que se tiene.

**D3.** Falta material promocional y publicidad

**E8** Implementar un programa de marketing para mejorar las relaciones publicas del negocio.

**D4.** Los procesos internos son ineficientes

**E9** Determinar las funciones de los empleados para lograr mayor competitividad en el mercado

**D5.** Falta motivación de empleados

**E10** Desarrollar programas de motivación y mejoramiento de la calidad de vida del empleado.

## **AMENAZAS**

**A3.** Competencia

**E11** Utilizar la información necesaria para conocer las intenciones y movimientos realizados por la competencia, disminuir su poder de acción y establecer índices de gestión



**MATRIZ 2.2.6.2.3.4.**

**MATRIZ DE AREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA FA**

	A1. inflación alta	A2. Inestabilidad Política	A3. Competencia	TOTAL
<b>AMENAZAS</b>				
<b>FORTALEZAS</b>				
F1. Buena posición competitiva en el mercado	5	1	5	11
F2. Variedad de productos, satisfacción del cliente	1	1	5	7
F3. Personal con experiencia	1	1	3	5
F4. Conocimiento de competencia y mercado	1	1	5	7
F5. Comunicación interna abierta	1	1	3	5
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>21</b>	<b>35</b>

Elaborado por: Sonia Villarreal

$$\frac{35}{5 * 5 * 3} = \frac{35}{75} = 47\%$$

Las fortalezas que presenta Distribuidora VILSA tienen un 47% de peso, reduciendo el impacto de las amenazas, que se muestran en la matriz FA

**FORTALEZAS**





**F1.**Buena posición competitiva en el mercado

**E12** Aprovechar nuestro posicionamiento en el mercado para lograr captar más clientes manteniendo los precios de los productos moderados y dar facilidad de crédito.

## **AMENAZAS**

**A1.** Inflación alta

**E15** Conservar en stock productos suficientes y minimizar efectos de la inflación alta.

**A3.** Competencia

**E13.** Utilizar la experiencia de los empleados para dar un mejor servicio a los clientes y ser más competitivos

**E14** Mantener el ofrecimiento de la variedad de productos para reducir el poder de la competencia.



**MATRIZ 2.2.6.2.3.5.**

**MATRIZ DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO DO**

	O1 Crecimiento del PIB	O2. Seguir requisito legal	O3. Avance Tecnológico	O4. Buena relación con proveedores	O5. Barreras de Entrada	TOTAL
<b>OPORTUNIDADES</b>						
<b>DEBILIDADES</b>						
D1. Falta cultura organizacional	1	1	3	1	1	7
D2. No hay indicadores de gestión	1	1	5	1	1	9
D3. Falta material promocional y publicidad	1	1	1	1	1	5
D4. Los procesos internos son ineficientes	1	1	5	1	1	9
D5. Falta motivación de empleados	1	1	5	1	1	9
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>19</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>39</b>

Elaborado por: Sonia Villarreal

$$\frac{39}{5 * 5 * 5} = \frac{39}{75} = 52\%$$

Las debilidades internas según la matriz está sobre las oportunidades en un 52%, se deberán recurrir a las oportunidades que tenga Distribuidora VILSA para mejorar la situación en el futuro.

**DEBILIDADES**

**D4** Proceso Interno Ineficiente

**O3. Avance Tecnológico**

**E16** Utilizar las nuevas tecnologías para mejorar procesos internos de la empresa y mejorar controles

**E17** Utilizar la tecnología para desarrollar planes de publicidad y promoción y dar a conocer mejor al negocio



**O4. Buena relación con proveedores**

**E18** Mantener las buenas relaciones con proveedores y ser corresponsables en la labor de promocionar los diferentes productos.

**O2. Seguir requisito legal**

**E19** Motivar a los empleados cumpliendo con las disposiciones legales en el área laboral



### 2.2.6.2.4. MATRIZ DE SINTESIS

<p><b>FACTOR EXTERNO</b></p> <p><b>FACTOR INTERNO</b></p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1 Crecimiento del PIB</p> <p>O2. Seguir requisito legal</p> <p>O3. Avance Tecnológico</p> <p>O4. Buena relación con proveedores</p> <p>O5. Barreras de Entrada</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1. inflación alta</p> <p>A2. Inestabilidad Política</p> <p>A3. Competencia</p>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1. Buena posición competitiva en el mercado</p> <p>F2. Variedad de productos, satisfacción del cliente</p> <p>F3. Personal con experiencia</p> <p>F4. Conocimiento de competencia y mercado</p> <p>F5. Comunicación interna abierta</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p>E1 Aprovechar la posición competitiva para la ampliación del negocio tomando en cuenta los índices de crecimiento productivo de la población</p> <p>E2 Llevar un mejor control de inventarios mediante la utilización de sistemas informáticos</p> <p>E3 Implementar un nuevo programa de incentivos para los empleados logrando una mayor lealtad hacia el negocio</p> <p>E4 Aprovechar buenas relaciones con proveedores para ser mas competitivos y tener mayor participación del mercado</p> <p>E5 Dar continuidad a los requisitos legales ofreciendo seguridad y garantía a los clientes</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>E12 Aprovechar nuestro posicionamiento en el mercado para mantener precios moderados de los productos y dar facilidad de crédito</p> <p>E13 Utilizar la experiencia de los empleados para dar un mejor servicio a los clientes y ser mas competitivos</p> <p>E14 Mantener el ofrecimiento de la variedad de productos para reducir el poder de la competencia.</p> <p>E15 Conservar en stock productos suficientes y minimizar efectos de la inflación alta.</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1. Falta cultura organizacional</p> <p>D2. No hay indicadores de gestión</p> <p>D3. Falta material promocional y publicidad</p> <p>D4. Los procesos internos son ineficientes</p> <p>D5. Falta motivación de empleados</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p>E16 Utilizar las nuevas tecnologías para mejorar procesos internos de la empresa y mejorar controles</p> <p>E17 Utilizar la tecnología para desarrollar planes de publicidad y promoción y dar a conocer mejor al negocio</p> <p>E18 Mantener las buenas relaciones con proveedores y ser corresponsables en la labor de promocionar los diferentes productos.</p> <p>E19 Motivar a los empleados cumpliendo con las disposiciones legales en el área laboral</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>E6 Implementar la cultura organizacional, con misión, visión y objetivos difundiendo a todos los integrantes del negocio.</p> <p>E7 Hacer uso de la tecnología para mejorar los procesos internos y obtener informes oportunos de la situación del negocio</p> <p>E8 Implementar un programa de marketing para mejorar las relaciones públicas del negocio.</p> <p>E9 Determinar las funciones de los empleados para lograr mayor competitividad en el mercado</p> <p>E10 Desarrollar programas de motivación y mejoramiento de la calidad de vida del empleado.</p> <p>E11 Utilizar la información necesaria para conocer las intenciones y movimientos realizados por la competencia y disminuir su poder de acción.</p>

Elaborado por: Sonia Villarreal



## CAPITULO III

### 3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

El direccionamiento estratégico permite definir las pautas que deberá seguir el negocio para conseguir sus objetivos y las acciones que realizara para lograrlo.

Los componentes del Direccionamiento son: Definición del Negocio y la Filosofía Corporativa y consiste en establecer:

- ◆ Misión
- ◆ Visión
- ◆ Valores
- ◆ Principios
- ◆ Objetivos
- ◆ Estrategias
- ◆ Políticas
- ◆ Normas, Reglamentos.

La difusión y cumplimiento de estos factores permitirá un mayor compromiso e integración de las personas que conforman el negocio.



### 3.1. PRINCIPIOS

“Es una verdad fundamental, que en un momento determinado se considera como tal, que señala lo que debe hacer una persona, que refleja una escala de valores, como la eficiencia y, por consiguiente, implican criterios de valor”<sup>6</sup>

- ◆ Trabajo en equipo, para lograr un mejor desempeño de funciones
- ◆ Eficiencia y Calidad en Servicio para ser mas competitivos
- ◆ Satisfacción del Cliente, y aumentar nuestro poder de mercado
- ◆ Compromiso con el cliente y tener su lealtad

---

<sup>6</sup> Administración una perspectiva Global, Harold Koontz, Heinz Wehrich, Pág. 785



## MATRIZ AXIOLÒGICA DE PRINCIPIOS

**TABLA 3.1**

<b>GRUPO DE REFERENCIA</b> <b>PRINCIPIOS</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>PERSONAL</b>	<b>PROVEEDORES</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>SOCIEDAD</b>	<b>GOBIERNO</b>
<b>Trabajo en equipo</b>		<b>X</b>	<b>X</b>			
<b>Eficiencia y Calidad en Servicio</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	
<b>Satisfacción del Cliente</b>	<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>	
<b>Compromiso</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	

Elaborado por: Sonia Villarreal



### 3.2. Valores

“Puede definirse como una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y conducta de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización”<sup>7</sup>

- ◆ **Ética, dentro del negocio**
  
- ◆ **Respeto, hacia todas las personas**
  
- ◆ **Responsabilidad, en el cumplimiento de obligaciones**
  
- ◆ **Lealtad, hacia clientes y proveedores, creando un ambiente mas cercano**

---

<sup>7</sup> Administración una perspectiva Global, Harold Koontz, Heinz Wehrich, Pág. 356





## MATRIZ AXIOLOGICA DE VALORES

**TABLA 3.2**

<b>GRUPO DE REFERENCIA</b> <b>VALORES</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>PERSONAL</b>	<b>PROVEEDORES</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>SOCIEDAD</b>	<b>GOBIERNO</b>
<b>ETICA</b>	X	X	X		X	
<b>RESPECTO</b>	X	X	X		X	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	X	X	X		X	X
<b>LEALTAD</b>	X	X	X		X	

Elaborado por: Sonia Villarreal



### 3.3. MISION

Identifica la función o tarea básica de una empresa, es el propósito o razón de ser de una organización que la diferencia de otras firmas

- ◆ Naturaleza del negocio: comercialización de productos de tapicería y colchones
- ◆ Razón para existir: ofrecer productos de calidad
- ◆ Características generales del servicio: rapidez y precios moderados
- ◆ Principios y valores: Calidad, responsabilidad y satisfacción del cliente

#### **MISION**

*“Distribuidora VILSA es un negocio dedicado a la comercialización de colchones, material de tapicería y productos para el hogar ofreciendo calidad y rapidez en su servicio, a precios competitivos y con la responsabilidad de satisfacer las necesidades de sus clientes”*



### 3.4. VISION

“La visión es una descripción de atractivos, aspiraciones que una firma desea alcanzar en un amplio horizonte de tiempo a 5, 10 o 20 años. Debe ser factible, simple y clara, que entregue un sentido de dirección”<sup>8</sup>, se considera los siguientes aspectos:

- ◆ Posición en el mercado: líder
- ◆ Tiempo: 3 años
- ◆ Ámbito del mercado: norte de Quito
- ◆ Servicio: comercialización de colchones, material de tapicería y productos de hogar
- ◆ Principio organizacional: compromiso y calidad
- ◆ Valores: lealtad

#### **VISION 2010**

*“Ser líder en la distribución de colchones, material de tapicería y productos del hogar en el norte de la ciudad de Quito comprometiéndonos a brindar productos de calidad y lograr la lealtad de nuestros clientes”*

<sup>8</sup> [www.empresario.com.co/afiliados/modelo04/color2/misiòn.html](http://www.empresario.com.co/afiliados/modelo04/color2/misiòn.html)



### 3.1.5. ESTRUCTURA ORGANICA PROPUESTA, ORGANIGRAMA



Elaborado por: Sonia Villarreal



### 3.1.6. FUNCIONES

<b>RECURSOS HUMANOS DE DISTRIBUIDORA VILSA</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Funciones</b>
<b><u>Gerente General</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Administración del negocio</li> <li>◆ Coordinación de planes de trabajo y su ejecución con otras áreas</li> </ul>
<b><u>Jefe de Marketing y Publicidad</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Realizar nuevos programas de marketing y publicidad</li> </ul>
<b>Ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Atención personal a clientes</li> <li>◆ Atención a requerimientos, sugerencias, reclamos de clientes</li> </ul>
<b>Publicidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Encargado de llevar a cabo programas de marketing y publicidad</li> </ul>
<b><u>Jefe Financiero-Administrativo</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Realización de estados financieros</li> <li>◆ Realización de presupuestos</li> </ul>
<b>Contabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Llevar los registros contables al día</li> <li>◆ Realizar roles de pago</li> <li>◆ Cancelar impuestos</li> <li>◆ Realizar cobranzas y pago a proveedores.</li> </ul>
<b>Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Desarrollo, capacitación y entrenamiento del personal</li> </ul>
<b><u>Jefe de Operaciones</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Manejar las operaciones del negocio</li> <li>◆ Controlar nuevas ordenes de pedidos</li> </ul>
<b>Inventario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Manejar el inventario</li> <li>◆ Entrega de productos</li> <li>◆ Llevar registros del movimiento de inventario</li> </ul>
<b>Aprovisionamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Encargado de realizar nuevos pedidos y la ubicación de productos dentro del local</li> </ul>

Elaborado por: Sonia Villarreal



### 3.1.7. OBJETIVOS CORPORATIVOS Y ESTRATÉGICOS

#### OBJETIVO CORPORATIVO

***LLEGAR A TENER MAYOR PARTICIPACION EN EL MERCADO EN LA COMERCIALIZACION DE NUESTROS PRODUCTOS MEDIANTE LA EFICIENCIA Y CALIDAD EN EL SERVICIO Y LOGRAR MAYOR UTILIDAD PARA EL NEGOCIO***

#### OBJETIVO ESTRATEGICO

**TABLA**

SECCION	OBJETIVOS	CORTO PLAZO	MEDIAN O PLAZO	LARGO PLAZO
<b>GERENCIA GENERAL</b>	Implementar la cultura corporativa en Distribuidora VILSA publicando los parámetros principales en los que se fundamenta la actividad del negocio y cuál es su proyección al futuro.	X		
<b>ADMINISTRATIVO</b>	Capacitar al personal de Distribuidora VILSA mediante cursos y exposiciones para lograr un mejor desempeño y cumplir con las metas del negocio.	X		
<b>FINANCIERO</b>	Disponer de recursos financieros en forma oportuna mediante la administración eficiente del dinero para cumplir con las obligaciones del negocio		X	
<b>MARKETING</b>	Lograr una mayor participación del mercado a través de un estudio adecuado de las necesidades actuales de los clientes y del fortalecimiento de la imagen que ayudara al crecimiento sostenido de Distribuidora VILSA		X	
<b>OPERACIONES</b>	Tener un mayor control sobre inventarios a través del establecimiento de la demanda mayor de productos para reducción de gastos de Distribuidora VILSA.	X		

Elaborado por: Sonia Villarreal



### 3.1.8. POLITICAS

#### **Políticas Generales:**

- ◆ Mantener en un lugar visible la Visión y Misión de Distribuidora VILSA
- ◆ Dar permanentemente un producto y servicio de calidad
- ◆ Garantizar los productos de acuerdo a su vida útil
- ◆ Mantener buenas relaciones con las personas involucradas con el negocio
- ◆ Realizar retroalimentación de todos los procesos y evaluar el crecimiento y desarrollo del negocio.

#### **Políticas Administrativas:**

- ◆ Cancelar sueldos a los empleados hasta el día 5 del mes siguiente
- ◆ Afiliar a todos los empleados al IESS
- ◆ El negocio ofrece servicio de transporte a sus empleados
- ◆ El horario de trabajo es de 8h:30 a 13h:30, se tiene un receso de 45 minutos para el almuerzo, y de 14h:15 a 18H:30, de lunes a viernes
- ◆ El día sábado tiene un horario laboral de 9h:00 a 13h:30, y de 14h:45 a 17h:00
- ◆ Dar continuidad a la comunicación interna abierta dentro del negocio para que los empleados se sientan mas integrados dentro de las actividades que se realizan.

#### **Políticas de Talento Humano:**

- ◆ Dar cursos de motivación y capacitar adecuadamente a todos los empleados
- ◆ Enseñar y entrenar a los nuevos empleados sobre los productos, atención al cliente, y procesos de ventas.



### Políticas Comerciales.

- ◆ Conseguir la distribución autorizadas de productos de mayor demanda en el mercado.

### Políticas Financieras

- ◆ Evaluar periódicamente la situación del negocio para dar continuidad a los procesos y corregir los errores que pueden producirse.

## 3.1.9 ESTRATEGIAS

### 3.1.9.1 CORPORATIVAS

***Consolidar a Distribuidora VILSA como una empresa líder en el mercado, brindando productos y servicio de calidad a nuestros clientes, optimizando los recursos físicos, humanos y financieros disponibles y aplicando los planes estratégicos propuestos que permitirán obtener una ventaja competitiva, mayor participación comercial y por ende mejores beneficios para el negocio.***





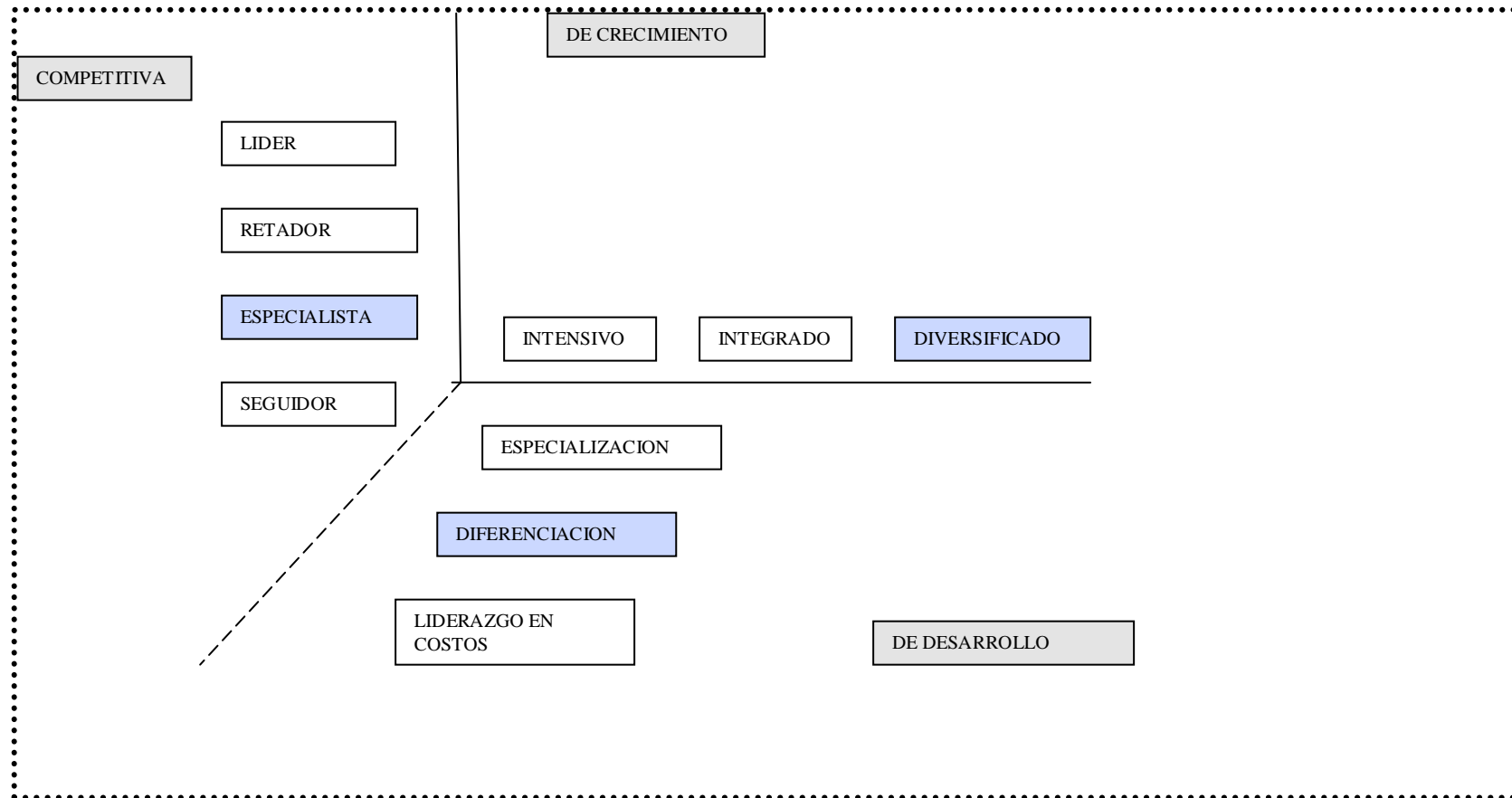
### 3.1.9.2. ESTRATEGIAS GENERICAS

CLASIFICACION	SUBCLASIFICACION	APLICACIÓN
COMPETITIVA	ESPECIALISTA	<p>Poder en el mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Vender productos por encima de la competencia</li> <li>◆ Competencia en puntos múltiples</li> <li>◆ Integración Vertical: Venta de insumos y productos</li> </ul>
CRECIMIENTO	DIVERSIFICADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Bajos costos y calidad aceptable en productos</li> <li>◆ Programa de entrega de productos que reduce costos</li> <li>◆ Análisis y evaluación eficiente de inventarios</li> </ul>
DESARROLLO	DIFERENCIACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Capacitación, experiencia, Habilidades y conocimiento del personal</li> <li>◆ Compromiso y lealtad de empleados</li> <li>◆ Acceso a distribución, relaciones eficientes de apoyo</li> <li>◆ Control eficaz de inventarios</li> <li>◆ Desarrollo de campañas publicitarias</li> <li>◆ Selección de canales adecuados de promoción.</li> </ul>

Elaborado por: Sonia Villarreal



### GRAFICO IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS GENERICAS



Elaborado por: Sonia Villarreal



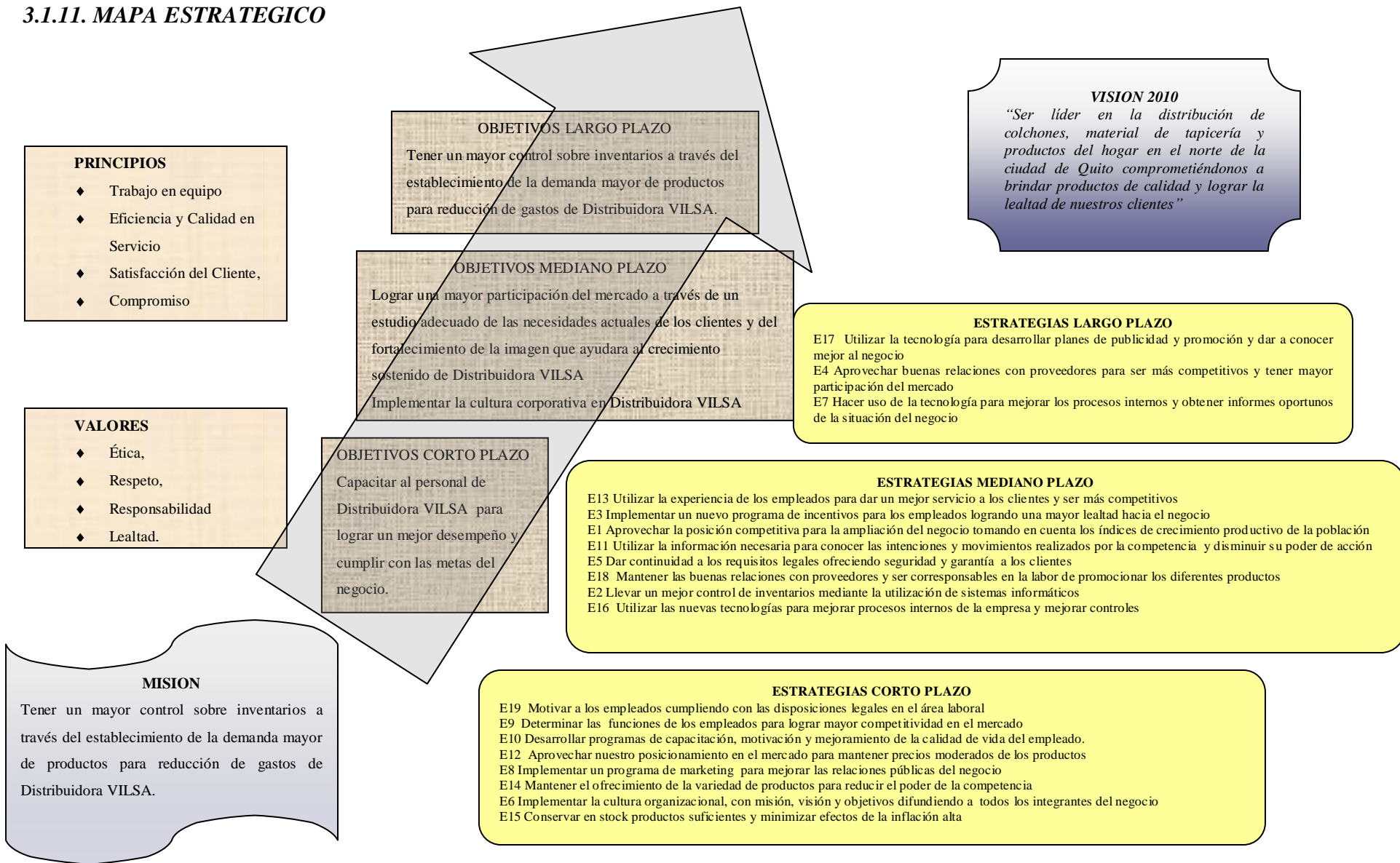
**3.1.10. MATRIZ OBJETIVOS-ESTRATEGIAS**

SECCION	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	CP	MP	LP
<b>GERENCIA GENERAL</b>	Implementar la cultura corporativa en Distribuidora VILSA publicando los parámetros principales en los que se fundamenta la actividad del negocio y cuál es su proyección al futuro.	E4 Aprovechar buenas relaciones con proveedores para ser mas competitivos y tener mayor participación del mercado E5 Dar continuidad a los requisitos legales ofreciendo seguridad y garantía a los clientes  E18 Mantener las buenas relaciones con proveedores y ser corresponsables en la labor de promocionar los diferentes productos E6 Implementar la cultura organizacional, con misión, visión y objetivos difundiendo a todos los integrantes del negocio	X	X  X	X
<b>ADMINISTRATIVO</b>	Capacitar al personal de Distribuidora VILSA mediante cursos y exposiciones para lograr un mejor desempeño y cumplir con las metas del negocio.	E19 Motivar a los empleados cumpliendo con las disposiciones legales en el área laboral E13 Utilizar la experiencia de los empleados para dar un mejor servicio a los clientes y ser mas competitivos E9 Determinar las funciones de los empleados para lograr mayor competitividad en el mercado E10 Desarrollar programas de capacitación, motivación y mejoramiento de la calidad de vida del empleado.  E3 Implementar un nuevo programa de incentivos para los empleados logrando una mayor lealtad hacia el negocio	X  X X	X   X	
<b>FINANCIERO</b>	Disponer de recursos financieros en forma oportuna mediante la administración eficiente del dinero para cumplir con las obligaciones del negocio	E1 Aprovechar la posición competitiva para la ampliación del negocio tomando en cuenta los índices de crecimiento productivo de la población  E12 Aprovechar nuestro posicionamiento en el mercado para mantener precios moderados de los productos y dar facilidad de crédito		X  X	
<b>MARKETING</b>	Lograr una mayor participación del mercado a través de un estudio adecuado de las necesidades actuales de los clientes y del fortalecimiento de la imagen que ayudara al crecimiento sostenido.	E11 Utilizar la información necesaria para conocer las intenciones y movimientos realizados por la competencia y disminuir su poder de acción E8 Implementar un programa de marketing para mejorar las relaciones públicas del negocio E17 Utilizar la tecnología para desarrollar planes de publicidad y promoción y dar a conocer mejor al negocio E14 Mantener el ofrecimiento de la variedad de productos para reducir el poder de la competencia	X   X  X	X  X	X
<b>OPERACIONES</b>	Tener un mayor control sobre inventarios a través del establecimiento de la demanda mayor de productos para reducción de gastos de Distribuidora VILSA.	E2 Llevar un mejor control de inventarios mediante la utilización de sistemas informáticos E16 Utilizar las nuevas tecnologías para mejorar procesos internos de la empresa y mejorar controles  E15 Conservar en stock productos suficientes y minimizar efectos de la inflación alta E7 Hacer uso de la tecnología para mejorar los procesos internos y obtener informes oportunos de la situación del negocio	X	X X	X

Elaborado por: Sonia Villarreal



### 3.1.11. MAPA ESTRATEGICO





## CAPITULO IV

### 4. IDENTIFICACION DE PROYECTOS ESTRATEGICOS

Luego de establecer los objetivos que ayudaran al negocio a tener un mayor crecimiento según las estrategias planteadas, se va a desarrollar los proyectos para mejorar las diferentes áreas de Distribuidora VILSA.

#### 4.1. DETERMINACION DE PROYECTOS

##### 4.1.1. Tabla de impacto estratégico

<b>Impacto estratégico</b>	<b>Peso</b>
<b>Fuerte</b>	<b>9</b>
<b>Moderado</b>	<b>5</b>
<b>Débil</b>	<b>3</b>
<b>Sin relación</b>	<b>0</b>



**TABLA**

**4.1.2. MATRIZ DE PRIORIZACION DE PROYECTOS**

<b>PROYECTO</b>	<b>PESO</b>	<b>Plan de Publicidad y Promoción</b>	<b>Plan de Capacitación</b>	<b>Plan de Implementación de Cultura Corporativa</b>	<b>Plan de Implementación de Crédito</b>	<b>Plan de Mejoramiento de Control de Inventarios</b>	<b>Plan Apertura Nuevo local</b>	<b>Plan Diseño y Distribución del local</b>
<b>OBJETIVO</b>								
Capacitar al personal de Distribuidora VILSA	30%	0	9	5	3	0	0	0
Lograr una mayor participación del mercado	25%	9	3	0	3	5	9	3
Implementar la cultura corporativa en Distribuidora VILSA	15%	5	3	9	0	0	5	0
Tener un mayor control sobre inventarios de Distribuidora VILSA.	20%	3	5	0	9	3	5	9
Disponer de recursos financieros en forma oportuna	10%	5	3	0	3	9	9	0
<b>SUMATORIA</b>	<b>100%</b>	<b>4.10</b>	<b>5.2</b>	<b>2.85</b>	<b>3.75</b>	<b>2.75</b>	<b>4.9</b>	<b>2.55</b>
<b>PRIORIDAD</b>		<b>3</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>7</b>

Elaborado por: Sonia Villarreal



### 4.1.3. DETERMINACION DE PROYECTO

SECCION	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PROYECTO	C P	M P	L P
<b>GERENCIA GENERAL</b>	Implementar la cultura corporativa en Distribuidora VILSA publicando los parámetros principales en los que se fundamenta la actividad del negocio y cuál es su proyección al futuro.	E5 Dar continuidad a los requisitos legales ofreciendo seguridad y garantía a los clientes E6 Implementar la cultura organizacional, con misión, visión y objetivos difundiendo a todos los integrantes del negocio	<b>Plan de Implementación de Cultura Corporativa</b>	X		
<b>ADMINISTRATIVO</b>	Capacitar al personal de Distribuidora VILSA mediante cursos y exposiciones para lograr un mejor desempeño y cumplir con las metas del negocio.	E10 Desarrollar programas de capacitación, motivación y mejoramiento de la calidad de vida del empleado. E3 Implementar un nuevo programa de incentivos para los empleados logrando una mayor lealtad hacia el negocio	<b>Plan de Capacitación</b>	X		
<b>FINANCIERO</b>	Disponer de recursos financieros en forma oportuna mediante la administración eficiente del dinero para cumplir con las obligaciones del negocio	E1 Aprovechar la posición competitiva para la ampliación del negocio tomando en cuenta los índices de crecimiento productivo de la población E12 Aprovechar nuestro posicionamiento en el mercado para mantener precios moderados de los productos y dar facilidad de crédito	<b>Plan de Implementación de crédito</b>		X	
<b>MARKETING</b>	Lograr una mayor participación del mercado a través de un estudio adecuado de las necesidades actuales de los clientes y del fortalecimiento de la imagen que ayudara al crecimiento sostenido de Distribuidora VILSA	E11 Utilizar la información necesaria para conocer las intenciones y movimientos realizados por la competencia y disminuir su poder de acción E8 Implementar un programa de promoción y publicidad para mejorar las relaciones públicas del negocio E14 Mantener el ofrecimiento de la variedad de productos para reducir el poder de la competencia mediante la ampliación del negocio	<b>Plan de Publicidad y promoción</b>  <b>Plan Apertura Nuevo local</b>	X		X
<b>OPERACIONES</b>	Tener un mayor control sobre inventarios a través del establecimiento de la demanda mayor de productos para reducción de gastos de Distribuidora VILSA.	E2 Llevar un mejor control de inventarios mediante la utilización de sistemas informáticos E16 Utilizar las nuevas tecnologías para mejorar procesos internos de la empresa y mejorar controles E15 Conservar en stock productos suficientes y minimizar efectos de la inflación alta E7 Hacer uso de la tecnología para mejorar los procesos internos y obtener informes oportunos de la situación del negocio	<b>Plan de Mejoramiento de Control de Inventarios</b>  <b>Plan Diseño y Distribución del local</b>		X	X

Elaborado por: Sonia Villarreal



## **4.2. PERFILES DE PROYECTOS**

### **4.2.1. PROYECTO No. 1: PLAN DE CAPACITACION**

#### **Alcance**

La capacitación y entrenamiento de los empleados dentro del negocio ayudará a que estos puedan contribuir al desarrollo y crecimiento debido a que tendrán un mejor desempeño en las funciones encomendadas y ellos sentirán mayor seguridad en su trabajo.

La capacitación es una forma de motivar al empleado para que se siga superando a nivel personal y profesional y de acercar a los individuos con la organización en razón de dar la debida importancia que merece el talento humano como uno de los principales pilares que llevarán al éxito del negocio.

#### **Objetivo general**

Capacitar al personal de Distribuidora VILSA mediante cursos y exposiciones para lograr un mejor desempeño y cumplir con las metas del negocio.

#### **Objetivos Específicos**

- ◆ Lograr que el empleado se identifique con las actividades realizadas dentro del negocio y pueda ofrecer un mejor servicio al cliente.
- ◆ Incentivar el desarrollo profesional de los empleados para el bienestar propio y del negocio.
- ◆ Mejorar el desempeño de las funciones de los empleados para que sus actividades sean más rápidas y oportunas.





**Actividades:**

1. Identificar las necesidades de capacitación y entrenamiento de los empleados por áreas.
2. Realizar una encuesta a los clientes sobre la atención que dan nuestros empleados
3. Procesamiento de información  
    Análisis y Síntesis de resultados
4. Determinación de los cursos de capacitación y entrenamiento de empleados
5. Cotizar los diferentes cursos y realizar presupuestos
6. Elaborar cronograma de capacitación
7. Aprobar plan de capacitación
8. Ejecución del plan de capacitación  
    Contratar los servicios del centro de capacitación
9. Evaluación
10. Retroalimentación.

**Tiempo:** 3 meses

**Fecha de inicio:** 01 de marzo del 2007

**Fecha de finalización:** 01 de junio del 2007

**Recursos**

- ◆ Humanos
- ◆ Financieros

**Responsables**

- ◆ Gerente General
- ◆ Recursos Humanos

**Costo estimado del proyecto: \$960**



#### **4.2.2. PROYECTO No. 2**

##### **PLAN DE APERTURA PUNTO DE VENTA**

###### **Alcance**

La apertura de un punto de venta ayudara al negocio a reducir el poder de mercado de la competencia, tener una mayor rotación del inventario, mejores relaciones con proveedores y mayores ganancias

###### **Objetivo general**

Aumentar poder de mercado y obtener mayor utilidad para el negocio mediante la apertura de un punto de Venta de Distribuidora VILSA

###### **Objetivos Específicos**

- ◆ Incrementar numero de clientes
- ◆ Diversificar el negocio
- ◆ Ser mas competitivos

###### **Actividad**

1. Realizar análisis de mercado sector norte de Quito
2. Definir preferencias de mercado
3. Escoger localización adecuada del nuevo local
4. Realizar un presupuesto
5. Realizar la compra o arrendamiento del inmueble
6. Realizar trámites legales
7. Realizar gestiones con proveedores
8. Realizar publicidad del nuevo local
9. Entrenamiento del personal
10. Inicio de actividades comerciales
11. Retroalimentación

**Tiempo: 2 meses**

**Recursos:**



- ◆ Físico
- ◆ Humano
- ◆ Tecnológico

**Responsables:**

- ◆ Marketing
- ◆ Operaciones
- ◆ Administración

**Costo estimado del proyecto: \$1410**

### **4.2.3. PROYECTO No. 3 PLAN DE PUBLICIDAD Y PROMOCION**

**Alcance**

El desarrollo de un plan de publicidad y promoción para Distribuidora VILSA permitirá establecer nuestra posición en el mercado frente a la competencia, además identificara los productos de mayor aceptación y establecer mecanismos de acercamiento y mayor participación en el mercado.

**Objetivo general**

Lograr una mayor participación del mercado a través de un estudio adecuado de las necesidades actuales de los clientes y del fortalecimiento de la imagen que ayudara al crecimiento sostenido de Distribuidora VILSA

**Objetivos Específicos**

- ◆ Determinar las preferencias actuales de los clientes
- ◆ Establecer los medios de comunicación apropiados para difundir lo servicios y productos
- ◆ Captar mayor número de clientes
- ◆ Obtener mayores ganancias



### **Actividad**

1. Análisis actual del negocio
2. Realizar investigación de mercados
3. Propuesta de estrategias
4. Estudio del Plan de acción
5. Presupuesto y Ejecución
6. Evaluación y Retroalimentación.

**Tiempo: 2 meses**

**Fecha de inicio:** 01 de marzo del 2007

**Fecha final:** 01 de mayo del 2007

### **Recursos**

- ◆ Humanos
- ◆ Financieros

### **Responsables**

- ◆ **Gerencia y ventas**

**Costo estimado del proyecto: \$930**

#### **4.2.4. PROYECTO No. 4 PLAN DE IMPLEMENTACION DE CREDITO**

##### **Alcance**

Mediante el desarrollo de este proyecto se espera incrementar el nivel de ventas a través del ofrecimiento de mecanismos de crédito que permitan a los clientes facilitar el pago de sus compras mediante cuotas mensuales, cuando el valor de estas sea alto.

##### **Objetivo general**



- Diseñar un plan de implementación de crédito, que permita facilitar los pagos a los clientes para incrementar las ventas del negocio y la rotación del inventario.

### **Objetivos Específicos**

- Incrementar el nivel de ventas por medio de los créditos
- Llevar un control adecuado sobre el tipo de clientes
- Tener mayor rotación de inventarios

### **Actividad**

1. Analizar el tipo de clientes que tiene actualmente el negocio
2. Realizar una clasificación de clientes estableciendo montos
3. Investigar los requisitos para afiliar negocio a operadoras de tarjeta de crédito
4. Realizar los trámites correspondientes
5. Informar a los clientes mediante rótulos la implementación de este servicio

**Tiempo: 1 mes**

**Recursos:**

- ◆ **Financieros**
- ◆ **Humanos**

**Responsables:**

- ◆ **Finanzas**

**Costo estimado del proyecto: \$500**



#### **4.2.5. PROYECTO No. 5 IMPLEMENTACION DE LA CULTURA CORPORATIVA**

##### **Alcance**

La implementación de la cultura corporativa en Distribuidora VILSA ayudara a un mayor acercamiento entre el negocio, los empleados y la imagen que los clientes tienen de la organización. Consiste en establecer conductas, rescatar valores y creencias que hacen más familiar y armónico el ambiente, de tal manera que las personas se sientan cómodas al trabajar y realizar sus compras.

##### **Objetivo general**

Implementar la cultura corporativa en Distribuidora VILSA publicando los parámetros principales en los que se fundamenta la actividad del negocio y cual es su proyección al futuro.

##### **Objetivos Específicos**

- ◆ Publicar la Misión y Visión del negocio en un lugar de fácil visualización
- ◆ Dar a conocer a los integrantes del negocio los objetivos propuestos para que ellos sean partícipes en su consecución
- ◆ Cuidar de que el negocio no se desvíe de sus propuestas y se siga ampliando adecuadamente.

##### **Actividad**

- ◆ Dar a conocer a todos los integrantes del negocio la Misión y Visión de Distribuidora VILSA
- ◆ Realizar cotizaciones acerca de la elaboración de los carteles en panaflex, metal, madera
- ◆ Establecer presupuesto



- ◆ Realizar carteles
- ◆ Colocar en el lugar mas visible los carteles
- ◆ Explicar a cada empleado como ayudar a que se cumplan dichas propuestas en sus actividades diarias.
- ◆ Propiciar un ambiente mas amistoso entre los integrantes del negocio
- ◆ Velar continuamente para que los esfuerzos de las personas no sean desaprovechas y cumplir con las expectativas del negocio.

**Tiempo: 1 mes**

**Recursos:**

- ◆ Humanos
- ◆ Físicos
- ◆ Financieros

**Responsables**

- ◆ Todos los integrantes del negocio

**Costo estimado del proyecto: \$300**

#### **4.2.6. PROYECTO NO. 6 MEJORAMIENTO DEL CONTROL DE INVENTARIOS**

**Alcance**

El control de inventarios de la mercadería ayudara a que Distribuidora VILSA tenga una mejor rotación de sus productos, disminuya los gastos administrativos que correspondan a arriendos de bodegas, disponga de mayores espacios funcionales y que los empleados puedan cumplir mejor sus labores de ventas.

**Objetivo general**

Tener un mayor control sobre inventarios a través del establecimiento de la demanda mayor de productos para reducción de gastos de Distribuidora VILSA.



### **Objetivos Específicos**

- ◆ Lograr una mayor rotación de los inventarios de Distribuidora VILSA
- ◆ Disminuir los gastos por arriendos del negocio
- ◆ Ofrecer un servicio de atención al cliente más rápido y oportuno.

### **Actividad**

1. Analizar los inventarios actuales del negocio
2. Establecer las demandas de los productos
3. Identificar los productos de mayor rotación
4. Disponer espacios específicos para cada producto
5. Tratar de rotar la mercadería estancada mediante ofrecimiento de promociones
6. Realizar los pedidos sistemáticamente de acuerdo a las necesidades
7. Llevar registros y controlada en formatos apropiadas sobre el movimiento de la mercadería.
8. Evaluar periódicamente las necesidades actuales de los clientes
9. Realizar inventarios en forma física cada mes.

### **Tiempo: 15 DÍAS**

#### **Recursos:**

- ◆ **Humanos**
- ◆ **Tecnológicos**
- ◆ **Financieros**
- ◆ **Físicos**

#### **Responsables**

- ◆ **Ventas**





- ◆ **Contabilidad**

**Costo estimado del proyecto \$200**

#### **4.2.7. PROYECTO No. 7**

### **PLAN DE DISEÑO Y DISTRIBUCION DEL LOCAL**

#### **Alcance**

Este plan servirá para que el negocio disponga de mejor manera los productos, que el espacio físico sea mas funcional y los empleados puedan realizar sus tareas sin retrasos y puedan ofrecer un servicio mas rápido.

#### **Objetivo general**

Distribuir adecuadamente los productos en el espacio físico disponible para que los empleados puedan realizar mejor sus actividades y se pueda ofrecer un servicio eficiente a los clientes.

#### **Objetivos Específicos**

- ◆ Separar y distribuir los productos de acuerdo a su línea de negocio
- ◆ Ser mas eficiente en la atención al cliente
- ◆ Tener un espacio físico mas funcional

#### **Actividad**

1. Diseñar un mapa de procesos de Distribuidora VILSA
2. Definir un diagrama de flujos de procesos
3. Establecer un lugar adecuado para cada producto
4. Distribuir el stock disponible según el mapa diseñado
5. Evaluar resultados

**Tiempo: 2 meses.**



**Recursos:**

- ◆ Físicos
- ◆ Humanos

**Responsables:**

- ◆ Ventas
- ◆ Operaciones

**Costo estimado del proyecto: \$200**



### 4.3. PROGRAMACION DE PROYECTOS

<b>4.3.1. PROYECTO 1</b> <b>OBJETIVO</b> <b>AREA</b> <b>RESPONSABLE</b>	<b>PLAN DE CAPACITACION</b> Capacitar al personal de Distribuidora VILSA mediante cursos y exposiciones para lograr un mejor desempeño y cumplir con las metas del negocio. ♦ <b>Gerente General</b> ♦ <b>Recursos Humanos</b>	<b>FINANCIAMIENTO</b> <b>COSTO ESTIMADO</b> <b>TIEMPO</b> <b>INICIO</b> <b>Final</b>		<b>\$960</b> <b>3 meses</b> <b>1 de marzo 2007</b> <b>1 de junio 2007</b>																								
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>1 mes</b>							<b>2 mes</b>							<b>3 mes</b>													
1. Identificar las necesidades de capacitación y entrenamiento de los empleados																												
2. Realizar encuesta a los clientes																												
3. Procesamiento de información																												
4. Análisis y Síntesis de resultados Determinación de los cursos de capacitación y entrenamiento de empleados																												
5. Cotizar los diferentes cursos y realizar presupuestos																												
6. Elaborar cronograma de capacitación																												
7. Aprobar plan de capacitación																												
8. Ejecución del plan, contratar servicios del centro de capacitación																												
9. Evaluación																												



<b>4.3.2. PROYECTO</b>  <b>OBJETIVO</b>  <b>AREA RESPONSABLE</b>	<b>PLAN DE APERTURA PUNTO DE VENTA</b>  Aumentar poder de mercado y obtener mayor utilidad para el negocio  ♦ Marketing ♦ Operaciones ♦ Administración	<b>FINANCIAMIENTO</b> <b>COSTO ESTIMADO</b>  <b>TIEMPO</b> <b>INICIO</b> <b>FIN</b>	\$1410  2 meses 1 DE MARZO 1 DE MAYO																	
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>1 mes</b>										<b>2 mes</b>									
1. Realizar análisis de mercado sector norte de Quito	█ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █																			
2. Definir preferencias de mercado											█ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █									
3. Escoger localización adecuada del nuevo local											█ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █									
4. Realizar un presupuesto											█ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █									
5. Realizar la compra o arrendamiento del inmueble											█ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █									
6. Realizar tramites legales											█ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █									
7. Realizar gestiones con proveedores											█ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █									
8. Realizar publicidad del nuevo local											█ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █									
9. Entrenamiento del personal											█ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █									
10. Inicio de Actividades											█ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █									
11. Retroalimentación a los 6 meses											█ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █ █									





4.3.4. PROYECTO		IMPLEMENTACION DE CREDITO	FINANCIAMIENTO																						
OBJETIVO	AREA RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar un plan de implementación de crédito, que permita facilitar los pagos a los clientes para incrementar las ventas del negocio y la rotación del inventario.</li> </ul>	COSTO ESTIMADO												\$500										
			TIEMPO												1 MES										
		INICIO												1 MARZO											
		FIN												1 ABRIL											
		FINANZAS																							
	ACTIVIDADES	1 SEMANA					2 SEMANA					3 SEMANA					4 SEMANA								
1	1. Analizar el tipo de clientes que tiene actualmente el negocio																								
2	2. Realizar una clasificación de clientes estableciendo montos																								
3	3. Investigar los requisitos para afiliar negocio a operadoras de tarjeta de crédito																								
4	4. Realizar los tramites correspondientes																								
5	5. Informar a los clientes mediante rótulos la implementación de este servicio																								





4.3.6. PROYECTO	PLAN DE MEJORAMIENTO DE CONTROL DE INVENTARIOS						FINANCIAMIENTO						\$200 15 DÍAS  1 DE MARZO 16 DE MARZO		
	OBJETIVO	Tener un mayor control sobre inventarios a través del establecimiento de la demanda mayor de productos para reducción de gastos de Distribuidora VILSA.						COSTO ESTIMADO	TIEMPO						
AREA	♦ Ventas ♦ Contabilidad						INICIO							FIN	
RESPONSABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
ACTIVIDADES															
1. Analizar los inventarios actuales del negocio															
2. Establecer las demandas periódicas de los productos															
3. Identificar los productos de mayor rotación															
4. Disponer espacios específicos para cada producto															
5. Rotar la mercadería estancada mediante ofrecimiento de promociones															
6. Realizar los pedidos sistemáticamente de acuerdo a las necesidades															
7. Llevar anotaciones de manera minuciosa y controlada en formatos apropiadas sobre el movimiento de la mercadería.															
8. Evaluar periódicamente las necesidades actuales de los clientes															
9. Realizar inventarios en forma física cada mes.															





<p><b>4.3.7. PROYECTO</b></p> <p><b>OBJETIVO</b></p> <p><b>AREA</b></p> <p><b>RESPONSABLE</b></p>	<p><b>PLAN DE DISEÑO Y DISTRIBUCION DEL LOCAL</b></p> <p>Distribuir adecuadamente los productos en el espacio físico disponible para que los empleados puedan realizar mejor sus actividades y se pueda ofrecer un servicio eficiente a los clientes.</p> <p>♦ <b>Ventas</b></p> <p>♦ <b>Operaciones</b></p>	<p><b>FINANCIAMIENTO</b></p> <p><b>COSTO ESTIMADO</b></p> <p><b>TIEMPO</b></p> <p><b>INICIO</b></p> <p><b>FIN</b></p>	<p><b>\$200</b></p> <p><b>2 meses</b></p> <p><b>1 DE MARZO</b></p> <p><b>1 DE MAYO</b></p>																	
<p><b>ACTIVIDADES</b></p>	<p><b>1 mes</b></p>										<p><b>2 mes</b></p>									
<p>1. Diseñar un mapa de procesos de Distribuidora VILSA</p>																				
<p>2. Definir un diagrama de flujos de procesos</p>																				
<p>3. Establecer un lugar adecuado para cada producto</p>																				
<p>4. Distribuir el stock disponible según el mapa diseñado</p>																				
<p>5. Evaluar resultados</p>																				



## **4.4 DESARROLLO DE PROYECTOS**

### **4.4.1 PROYECTO 1: PLAN DE CAPACITACION**

#### **4.4.1.1 INTRODUCCION**

“El capital humano se refiere a los conocimientos y habilidades de la fuerza laboral de la empresa, considerándose un recurso de capital que requiere inversión.

El desarrollo eficiente y manejo de este recurso puede ser el factor determinante de la capacidad de una empresa para formular y aplicar las estrategias con éxito

Las herramientas para desarrollar el compromiso entre el empleado y la empresa que enfoca sus habilidades intelectuales y energías en las metas de la empresa incluye que el empleado decida como realiza su trabajo, ofreciéndole una visión y una dirección, esto representa un incentivo para trabajar con empeño.”<sup>9</sup>

#### **4.4.1.2 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACION**

La participación activa de los empleados en programas de capacitación y desarrollo es ambicionada, porque a la vez que desarrollan sus habilidades, tendrán estabilidad laboral y económica por un largo tiempo.

La capacitación que requieren los empleados de Distribuidora VILSA esta principalmente orientada al servicio - atención al cliente, ventas, y contabilidad computarizada.

#### **4.4.1.3 OBJETIVO DE PROYECTO**

##### **4.4.1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Capacitar al personal de Distribuidora VILSA mediante cursos y exposiciones para lograr un mejor desempeño y cumplir con las metas del negocio.

##### **4.4.1.3.2 OBJETIVO ESPECIFICO**

---

<sup>9</sup> Administración Estratégica, Hitt, Ireland, Hoskisson, Pág. 450



- ◆ Lograr que el empleado se identifique con las actividades realizadas dentro del negocio y pueda ofrecer un mejor servicio al cliente.
- ◆ Incentivar el desarrollo profesional de los empleados para el bienestar propio y del negocio.
- ◆ Mejorar el desempeño de las funciones de los empleados para que sus actividades sean más rápidas y oportunas.

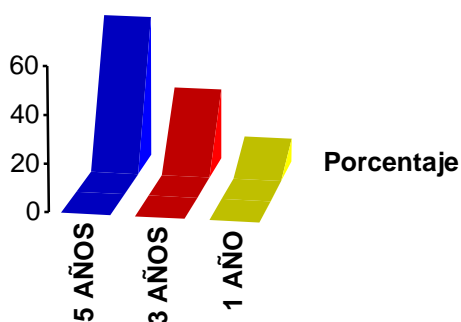
#### 4.4.1.4 ANALISIS GENERAL DEL PROYECTO

##### ACTIVIDADES

4.4.1.4.1 Identificar las necesidades de capacitación y entrenamiento de los empleados por áreas, mediante una encuesta. (ANEXO 3)

#### 4.4.1.4.2 INFORMACION OBTENIDA DE LAS ENCUESTAS

1 ¿Durante que tiempo ha trabajado UD. en Distribuidora VILSA?



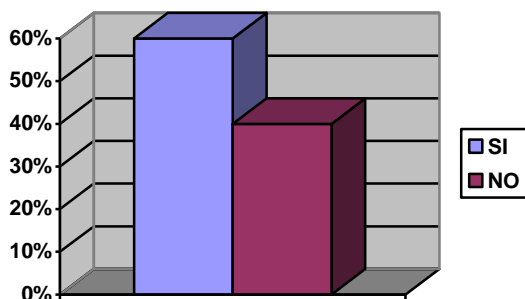
El 60% ha trabajado desde que inicio Distribuidora VILSA, el 30% ha permanecido durante 3 años, y el 10% tiene 1 año en el negocio



**2. ¿Ha recibido capacitación o entrenamiento en su área de trabajo?**

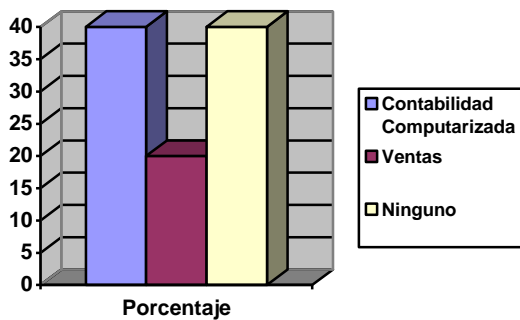
SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_



El 60% del personal respondió que si ha recibido capacitación y el 40% no ha recibido ninguna capacitación.

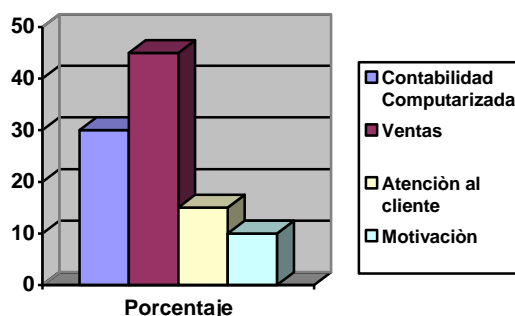
**3. ¿Cuáles son los cursos que UD. ha recibido en este tiempo?**



El 40 % ha recibido Cursos de Contabilidad Computarizada, el 20% ha recibido Curso de Ventas y el otro 40% no ha recibido ningún curso.



**4. ¿Cuáles cursos de capacitación le gustaría recibir para su mejor desenvolvimiento en el trabajo?**

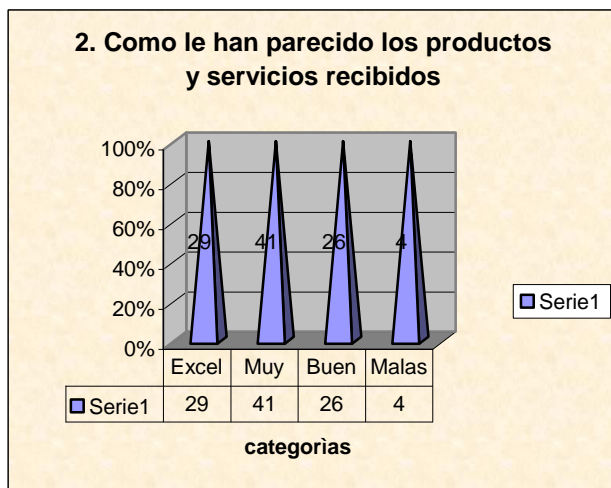


El 30% de los empleados contestaron que desean recibir cursos de contabilidad computarizada, el 45% desea ventas, el 15% un curso para una mejor atención al cliente y el 10% un curso sobre motivación.

**4.4.1.4.2 Retomar la encuesta a los clientes sobre la atención que dan nuestros empleados (Cáp. 2)**

2. ¿Si Ud. alguna vez ha adquirido productos en Distribuidora VILSA como le han parecido los productos y el servicio recibidos?

- a) Excelentes..... b) Muy buenos..... c) Buenos..... d) Malos....



**ANALISIS:**

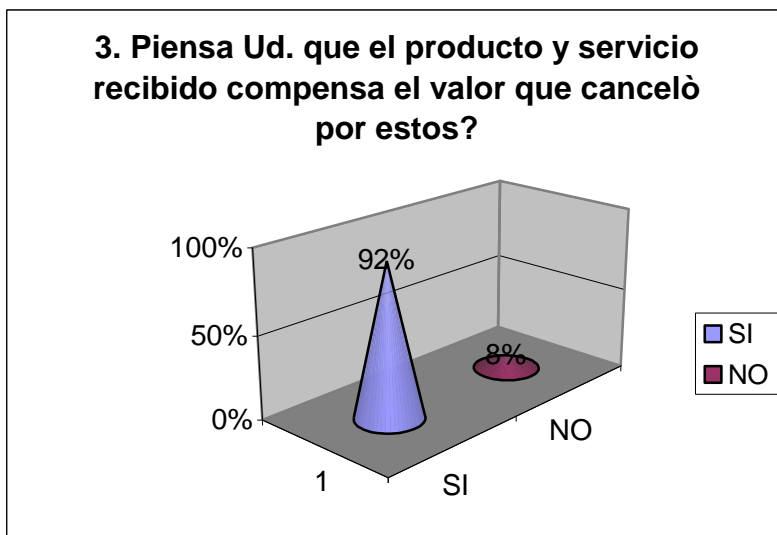
La mayoría de clientes han respondido que la atención en el servicio y los productos ofrecidos son excelentes muy buenos y buenos, solo un 4 % ha respondido en forma negativa, siendo importante destacar que los empleados del negocio han sabido desenvolverse en forma oportuna, amable y satisfaciendo los gustos y necesidades del cliente

3. ¿Piensa Ud. que el producto y servicio recibido compensa el valor que canceló por estos?

a) SI.....

b) NO....

Respuesta	Porcentaje
SI	92%
NO	8%



**ANALISIS:**

El 92% de los clientes piensan que el valor que cancelaron por su compra y la atención recibida, compensó el valor monetario, solo un 8% piensa lo contrario, el negocio tratará de mantener su buena imagen y tratar en lo posible de que no existan clientes insatisfechos.

**4.4.1.4.3. Procesamiento de información**

Los datos obtenidos en la encuesta realizada a los empleados demuestra que el personal antiguo ha recibido cursos de capacitación, mientras que el personal que tiene menos de un año no ha recibido ninguna capacitación.

Los cursos de capacitación que el personal de Distribuidora VILSA ha solicitado son:

- ◆ **Contabilidad Computarizada**
- ◆ **Ventas**
- ◆ **Atención al cliente**
- ◆ **Motivación**



De la información obtenida de la encuesta a los clientes se puede apreciar que la mayoría se encuentra conforme con el servicio y la atención recibida cuando realizaron sus compras, sin embargo el objetivo de todo negocio es atender de forma oportuna y satisfactoria a todos sus clientes.

**4.4.1.4.4. Determinación de los cursos de capacitación y entrenamiento de empleados**

<b>CURSOS DE CAPACITACION</b>	
◆ <b>Contabilidad Computarizada</b>	<b>Área Contable</b>
◆ <b>Ventas</b>	<b>Área de Ventas</b>
◆ <b>Atención al cliente</b>	<b>Área de ventas</b>
◆ <b>Motivación</b>	<b>Todo el personal</b>

**4.4.1.4.5. Cotizar los diferentes cursos y realizar presupuestos**

<b>CURSOS DE CAPACITACION</b>					
<b>Curso</b>	<b>No. De Empleados</b>	<b>Módulos</b>	<b>Costo</b>	<b>No. De Horas</b>	<b>Total</b>
<b>Contabilidad Computarizada</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>\$35</b>	<b>30</b>	<b>\$140</b>
<b>Ventas</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>\$35</b>	<b>40</b>	<b>\$420</b>
<b>Atención al cliente</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>\$35</b>	<b>40</b>	<b>\$140</b>
<b>Relaciones Humanas y Motivación</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>\$35</b>	<b>40</b>	<b>\$210</b>
<b>Total</b>					<b>\$910</b>





#### 4.4.1.4.6. Elaborar cronograma de capacitación

<b>CURSOS DE CAPACITACION</b>					
<b>Curso</b>	<b>No. De Empleados</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>	<b>Horario</b>	<b>Fechas</b>
Contabilidad Computarizada	2	\$35	\$140	09h00 a 11h00	01-04-07/ 01-05-07
Ventas	4	\$35	\$420	18h00 a 20h00	01-04-07/ 01-06-07
Atención al cliente	4	\$35	\$140	07h00 a 09h00	01-05-07/ 01-06-07
Relaciones Humanas y Motivación	6	\$35	\$210	15h30 a 17h30	01-05-07/ 01-06-07

#### 4.4.1.4.7. Aprobar plan de capacitación

Con los datos obtenidos anteriormente presentamos a la gerencia el informe correspondiente sobre el plan de capacitación a realizarse en Distribuidora VILSA, para la aprobación de la designación de recursos financieros y del cronograma de actividades.

#### 4.4.1.4.8. Contratar los servicios del centro de capacitación.

Luego de que el plan ha ido aprobado, procedemos a la contratación de los servicios del Centro de capacitación, respetando los horarios y fechas escogidos y el presupuesto



designado, en este caso el Centro de Capacitación escogido es el SECAP, por sus innumerables instalaciones y por contar con los requerimientos de nuestro negocio.

#### **4.4.1.4.9. Evaluación**

La evaluación será realizada de acuerdo a los resultados obtenidos por cada una de las personas en los diferentes cursos, observaremos la predisposición que tienen los empleados de aprender nuevas habilidades, y la forma en que esta será aplicada dentro de las funciones que cada uno realiza en el negocio.

### **12. Retroalimentación.**

La retroalimentación podrá asimilarse en el bienestar de los empleados que disponen de mejores herramientas para desempeñar sus funciones en forma optima y en la satisfacción del cliente que ha sido bien atendido en todas sus necesidades y requerimientos.



## **4.4.2. PROYECTO No. 2 PLAN DE APERTURA PUNTO DE VENTA**

### **4.4.2.1. INTRODUCCION**

La apertura de un punto de venta o sucursal permite el crecimiento de todo negocio en especial cuando existe un mercado que necesita los productos y no existe suficiente oferta de parte de los proveedores.

Es una estrategia de diferenciación utilizada por muchas empresas para frenar el poder de la competencia, tener una mejor rotación de inventarios y por ende mejores ganancias en sus actividades comerciales.

### **4.4.2.2 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACION**

Debido a la creciente necesidad de los clientes ubicados en el sector de Calderón y Carapungo de la ciudad de Quito de material de tapicería, Distribuidora VILSA ha visto una oportunidad de negocio en realizar la apertura de un nuevo local que se encuentre ubicado en este sector para dar mayor facilidad y atención a este mercado.

Distribuidora VILSA al mantener excelentes relaciones con sus proveedores, estos le han permitido tener una línea abierta de crédito, la cual le permitirá abastecer a los dos almacenes de forma continua para cumplir con los requerimientos de sus clientes.

### **4.4.2.3 OBJETIVOS**

#### **4.4.2.3.1. Objetivo general**

Aumentar poder de mercado y obtener mayor utilidad para el negocio a través de la apertura de un punto de venta de Distribuidora VILSA

#### **4.4.2.3.2. Objetivos Específicos**

- ◆ Incrementar numero de clientes
- ◆ Diversificar el negocio
- ◆ Ser mas competitivos



#### 4.4.2.4. ANALISIS GENERAL DEL PROYECTO

##### Actividad

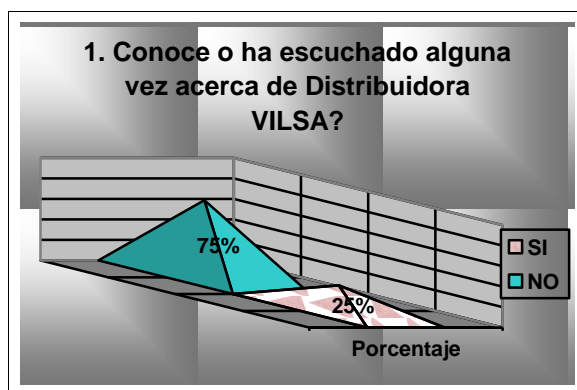
1. Realizar investigación de mercado al norte de Quito, sector de Calderón, Carapungo, mediante una encuesta. (Anexo4)

##### 4.4.2.4.1 ANALISIS DE RESULTADOS

1. Conoce o ha escuchado alguna vez acerca de Distribuidora VILSA?

a) SI.....

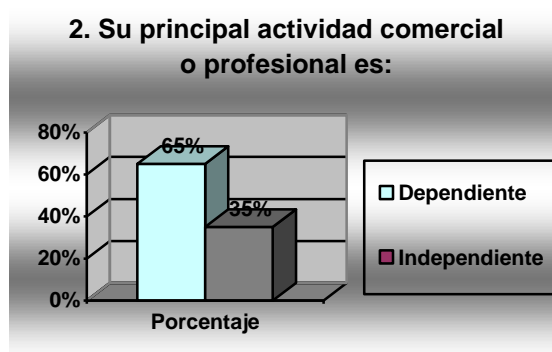
b) NO



2. Su principal actividad comercial o profesional es:

a) Trabajo dependiente

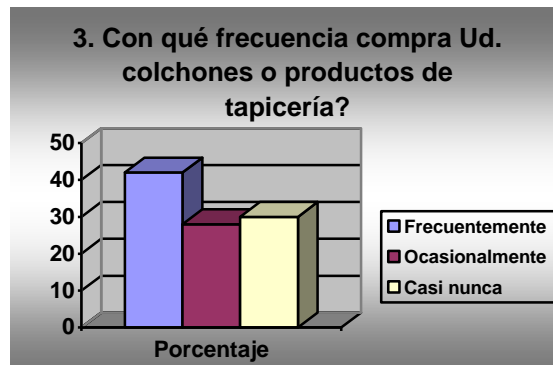
b) Trabajo independiente





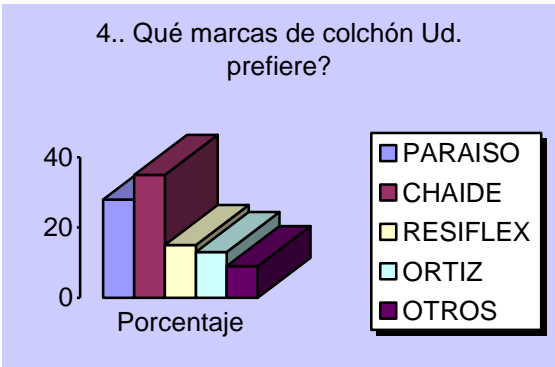
3. ¿Con qué frecuencia compra Ud. colchones o productos de tapicería?

- a) Frecuentemente
- b) Ocasionalmente
- c) Casi nunca

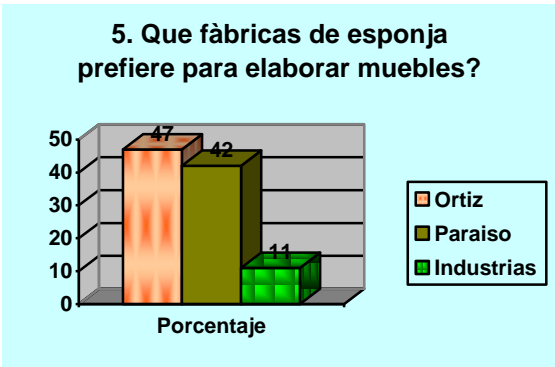


4. ¿Qué marcas de colchón Ud. prefiere?

- a) Paraíso
- b) Chaide y Chaide
- c) Resiflex
- d) Ortiz
- e) Otros.

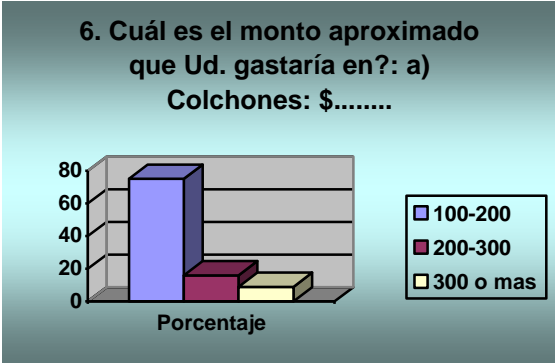


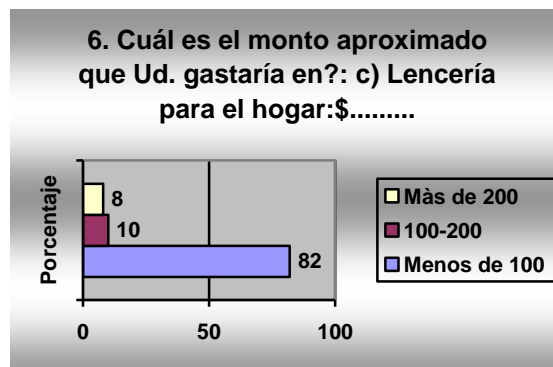
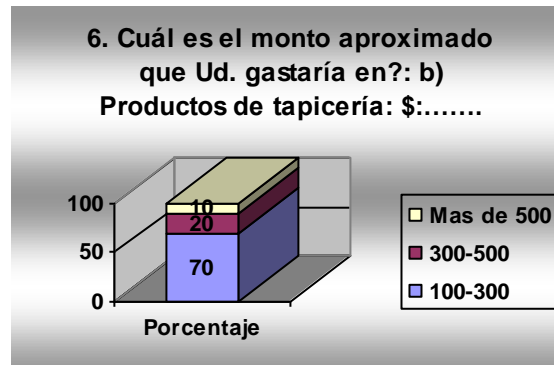
5. ¿Que fábricas de esponja prefiere para elaborar muebles?



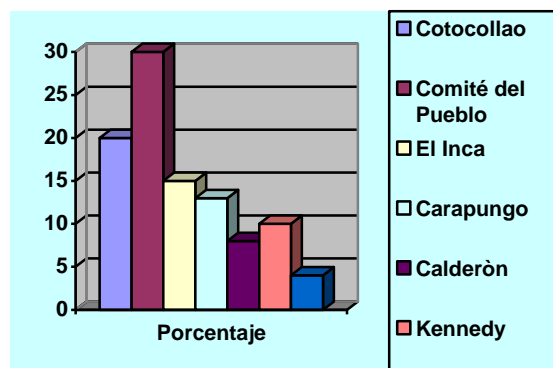
6. ¿Cuál es el monto aproximado que Ud. gastaría en?:

- a) Colchones: \$.....
- b) Productos de tapicería: \$:.....
- c) Lencería para el hogar: \$.....





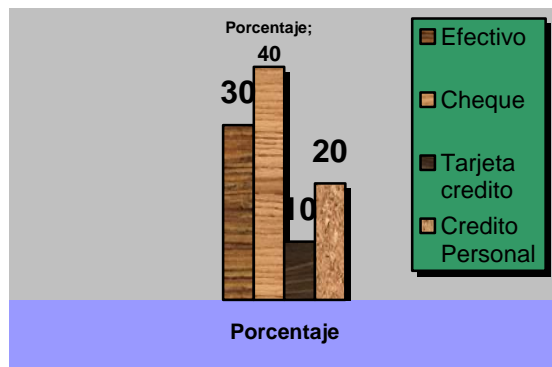
7. ¿Generalmente donde realiza sus compras de los productos mencionados anteriormente?





8. ¿Qué forma de pago podría realizar por estos productos?

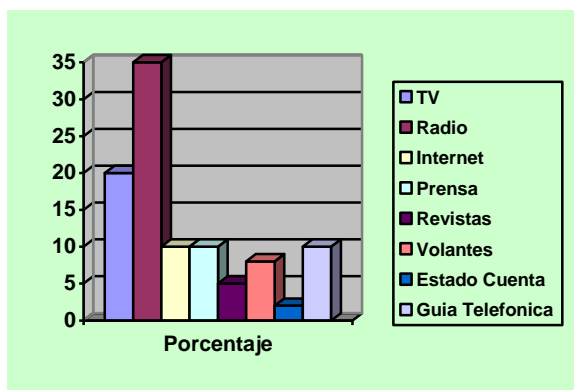
Efectivo:.....      Cheque:.....      Tarjetas de Crédito:.....      Crédito Personal:.....



9. ¿Como cree que se debería dar a conocer mejor este negocio?

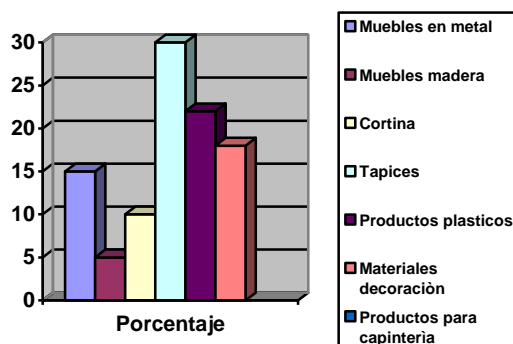
- a) TV
- b) Radio
- c) Internet
- d) Prensa
- e) Revistas
- f) Volantes
- g) Con su estado de cuenta
- h) Guía Telefónica



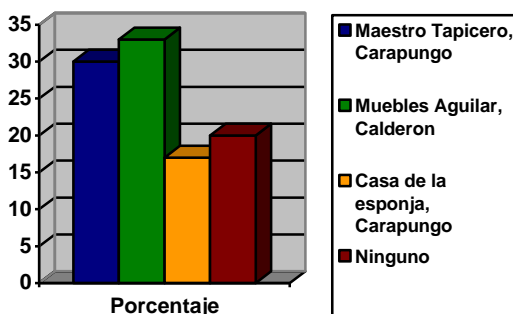


10. Que productos le gustaría encontrar en Distribuidora VILSA?

- a) Muebles en metal....
- b) Muebles en madera.....
- c) Cortinas
- d) Telas tapices
- e) Productos Plásticos
- f) Materiales para decoración



11. ¿Conoce UD. otros almacenes que le ofrecen similares productos, puede indicar su nombre o ubicación?





#### **4.4.2.4.2 Definir preferencias de mercado**

Los datos obtenidos en la encuesta indican que los habitantes de estos dos sectores se dedican en un buen porcentaje a la elaboración de muebles, y que en su mayoría salen abastecerse de materiales en el sector norte de Quito, en Cotocollao, Comité del Pueblo, El Inca, Kennedy, ubicándose nuestro negocio en el Comité del Pueblo, algunos clientes llegan a realizar sus compras e indican a sus familiares y amigos, repitiéndose así el numero de compras y las cantidades.

También se observa que un buen porcentaje de estos habitantes tienen negocios independientes, es decir cuentan con un capital propio, teniendo buena capacidad de adquisición, debido principalmente, a que ellos son familiares de emigrantes, por lo que reciben remesas del exterior que ayuda a mejorar sus economía.

La mayoría prefiere colchones de marca Chaide, Paraíso, y Resiflex, en fábricas de esponja prefieren Ortiz y Paraíso, sus pagos generalmente los realizan con cheques, efectivo, créditos personales y tarjetas de créditos, en ese orden de preferencia.

Los medios de comunicación mas utilizados son el radio, televisión, Internet, prensa, hojas volantes, guía telefónica, y por ultimo estados de cuenta.

Los productos que preferirían encontrar a parte de esponja, colchones y lencería para el hogar son: tapices, material de decoración, productos de carpintería como lacas y tintes, productos plásticos, cortinas, muebles en metal y madera, este último en menor porcentaje.

Respecto a la última pregunta si conocían almacenes con productos similares respondieron que en Carapungo los más conocidos eran: el Maestro Tapicero, y la Casa de la Esponja, que los precios eran altos y que generalmente no tenían todos los productos que se necesita por lo que tenían que salir a buscar en otros lugares.

También se pudo establecer que en el sector de Calderón no existía un almacén que vendiera material de tapicería, pues la mayoría se dedicaba a la comercialización de colchones, muebles y otros productos.



#### 4.4.2.4.3. Escoger localización adecuada del nuevo local

Según los datos obtenidos en la encuesta, podemos deducir que el lugar adecuado para establecer una sucursal de Distribuidora VILSA sería el sector de Calderón, por no existir una almacén similar, que venda dichos productos, además por que los habitantes deben salir a otros lugares para conseguir materiales y por ser un sector que se encuentra en crecimiento habitacional, siendo que la mayoría de personas de nivel económico medio se están trasladando a vivir en Calderón por ser un sitio tranquilo, con un ambiente agradable y con amplias posibilidades de surgir a nivel económico

Para evaluar la localización del punto de venta de Distribuidora VILSA se ha utilizado una matriz cuyos componentes se evalúan de acuerdo a un rango de 1 a 3 donde 1 es la puntuación mas baja, 2 es una puntuación media y 3 una puntuación alta para priorizar la ubicación seleccionada. Los sectores son Calderón y Carapungo. El sector que tuvo una mayor puntuación es Calderón con 100 puntos vs.88 puntos de Carapungo

CRITERIOS UTILIZADOS PARA CALIFICAR LOCALIZACION			
No.	1	2	3
Prioridad	Bajo	Medio	Alto



<b>LOCALIZACION GEOGRAFICA</b>		
<b>DESCRIPCION</b>	<b>CARAPUNGO</b>	<b>CALDERON</b>
Zona	3	3
Distancia Av. Principal	1	3
Agua	2	2
Alcantarillado	2	2
Internet	3	3
Infraestructura	2	2
Fax	3	3
Teléfono	3	3
Luz	3	3
Acceso a parqueo	2	3
Cercanía a proveedores	3	2
Distancia al cliente	3	3
Distancia a trabajadores	1	1
<b>SUBTOTAL</b>	<b>31</b>	<b>33</b>

<b>FACTORES ECONOMICOS</b>		
Nivel socio económico-medio	2	3
Costo del Transporte	3	3
Costo de arriendos y servicios básicos	1	3
Distancia a la capital	3	2
Urbanización	3	3
Clima	3	3
<b>SUBTOTAL</b>	<b>15</b>	<b>17</b>

<b>SERVICIOS PUBLICOS</b>		
Facilidades de parqueo, estacionamientos	1	3
Bancos, cajeros	3	2
Seguridad publica, privada	1	1
Caminos y vías de acceso	2	2
Facilidad al cliente	2	2
Facilidades recreacionales	2	2
Facilidades de otros lugares de compra	2	2
Gasolinera	3	3
<b>SUBTOTAL</b>	<b>16</b>	<b>17</b>

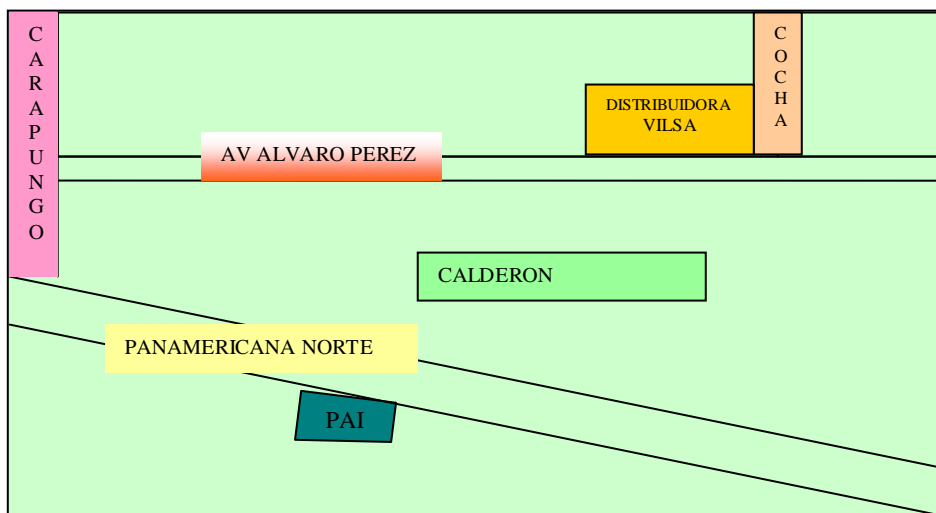


<b>ACTITUD DE LA COMUNIDAD</b>		
Tradición y Costumbres	3	3
Gusto de consumidores	3	3
Actividades Económicas	3	3
Disponibilidad de mano de obra	2	2
Tendencia migratoria	2	3
Capacidad de compra y aceptación	1	3
Concurrencia de personas	3	2
<b>SUBTOTAL</b>	<b>17</b>	<b>19</b>

<b>INCENTIVOS Y ESTIMULOS</b>		
Prioridades de la zona	2	3
Crédito, inversión	2	3
Creación de empleos	1	3
Apoyo a la creación de empresas	1	2
Requerimientos legales	3	3
<b>SUBTOTAL</b>	<b>9</b>	<b>14</b>
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>100</b>



**MAPA DE LOCALIZACION DE DISTRIBUIDORA VILSA**



**4.4.2.4.4. Realizar un presupuesto**

<b>DETALLE DE COSTOS PARA PUNTO DE VENTA DE DISTRIBUIDORA VILSA</b>		
<b>Detalles</b>	<b>Costo Mes</b>	<b>Costo año</b>
<b>Pago Arriendo local y garantía</b>	<b>300</b>	<b>4200</b>
<b>Pago servicio básicos</b>	<b>50</b>	<b>600</b>
<b>Publicidad, letreros</b>	<b>300</b>	<b>300</b>
<b>Útiles de Oficina</b>	<b>30</b>	<b>360</b>
<b>Sueldos</b>	<b>400</b>	<b>5600</b>
<b>Total</b>	<b>1080</b>	<b>11060</b>

**4.4.2.4.5. Realizar arrendamiento del inmueble**



El arrendamiento del inmueble está a cargo del Gerente de Distribuidora VILSA, el valor que se debe cancelar por arriendo es de \$300 más la garantía que en este caso es \$600.

#### **4.4.2.4.6. Realizar trámites legales**

Los trámites legales que se debe realizar en el Servicio de Rentas Internas son:

- Aperturas una sucursal en el RUC actual.
- Realizar las facturas correspondientes

En el Municipio:

- Pagar por el impuesto de Patentes, y permiso de letreros.

#### **4.4.2.4.7. Realizar gestiones con proveedores**

Las gestiones con proveedores son:

- Dar aviso de la nueva sucursal
- Indicar nueva dirección, teléfonos
- Solicitar mercadería a las diferentes fabricas
- Solicitar material publicitario

#### **4.4.2.4.8. Realizar publicidad del nuevo local**

La publicidad que se va a realizar para el nuevo local es en la Guía Telefónica de Quito, cuyo costo es de \$300 que deberán ser cancelados mediante la factura del teléfono dividido en 10 meses, es decir que mensualmente se cancelará \$30



#### **4.4.2.4.9. Entrenamiento del personal**

En este punto se trasladará a dos empleados antiguos de Distribuidora VILSA para que ofrezcan un mejor servicio y atención a los clientes.

Así mismo se realizará la contratación de 2 personas las cuales serán entrenadas en la matriz durante el tiempo que sea necesario y se encuentren listos para poder ir al nuevo local.

#### **4.4.2.4.10. Inicio de actividades comerciales**

Una vez que se han realizado todos los pasos la sucursal estará lista para iniciar sus actividades en el sector de Calderón.

#### **4.4.2.4.11. Retroalimentación**

Una vez que el local inicie sus actividades la Gerencia se encargará de evaluar el funcionamiento de la nueva sucursal de Distribuidora VILSA, esta actividad se la realizará luego de 6 meses de su apertura.





### **4.4.3. PROYECTO 3: PLAN DE PUBLICIDAD Y PROMOCION**

#### **4.4.3.1. INTRODUCCION**

“La clave de éxito del Marketing es adoptar el punto de vista del cliente. Mucho de que los administradores hacen se relaciona con tomar decisiones que giran alrededor de como los bienes y servicios de la empresa pueden hacerse para satisfacer a los usuarios. Una metáfora útil es que el Marketing es un dialogo, ya que el Mercadologo debe comunicar ventajas de intercambio especificas, incluso cuando la comunicación frecuente se da por medios indirectos.”<sup>10</sup>

#### **4.4.3.2 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACION**

Considerando que el negocio se encuentra en una etapa de crecimiento en donde crecen las ventas y las ganancias, nuevos competidores entran al mercado siendo necesario bajar los precios, una estrategia de distribución intensiva y dar mayor importancia a la promoción.

El objetivo de la promoción es ofrecer al consumidor un incentivo para la compra de un producto a corto plazo, que se traduce en un incremento puntual de ventas, el marketing promocional consigue mantener e incrementar las ventas de las empresas y puede ser utilizada como estrategia para potenciar la imagen de marca y del negocio.

#### **4.4.3.3. Objetivo general**

Lograr una mayor participación del mercado a través de un estudio adecuado de las necesidades actuales de los clientes y del fortalecimiento de la imagen que ayudara al crecimiento sostenido de Distribuidora VILSA

#### **4.4.3.4. Objetivos Específicos**

---

<sup>10</sup> Administraciòn de Mercadotecnia-Czincota-Kotabe, 2da ediciòn México 2001 Pág., 2,3



- ◆ Establecer los medios de comunicación apropiados para difundir lo servicios y productos
- ◆ Captar mayor número de clientes
- ◆ Obtener mayores ganancias

#### 4.4.3.5 ANALISIS GENERAL DEL PROYECTO

##### Desarrollo de Actividades

##### 4.4.3.5.1. Análisis actual del negocio

Distribuidora VILSA al ser un negocio que tiene pocos años en el mercado y teniendo poca experiencia y recursos económicos no ha dado la debida importancia a la promoción y publicidad de sus productos disminuyendo su participación en el mercado, por lo que es necesario y de manera urgente proponer un plan de promoción y publicidad que contribuya a estimular mayor volumen de compras de sus clientes, así como de mejorar la imagen del negocio.

##### 4.4.3.5.2. Investigación de medios

<b>DETALLE DE COSTOS PARA EL PLAN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN PUBLICIDAD Y COSTOS</b>			
<b>MEDIOS</b>	<b>CANTIDAD MENSUAL</b>	<b>COSTO UNITARIO \$</b>	<b>COSTO TOTAL AÑO \$</b>
<b>TELEVISION</b>	<b>5</b>	<b>3500</b>	<b>42000</b>
<b>RADIO 1 cuña diaria</b>	<b>30</b>	<b>480</b>	<b>5760</b>
<b>ANUNCIO DE PRENSA 1 domingo</b>	<b>1</b>	<b>400</b>	<b>4800</b>
<b>HOJAS VOLANTES</b>	<b>1000</b>	<b>0,035</b>	<b>35</b>
<b>GUIA TELEFONICA</b>		<b>360</b>	<b>360</b>
<b>AFICHES</b>	<b>100</b>	<b>0,50</b>	<b>50</b>
<b>PAGINA WEB Y MANTENIMIENTO</b>	<b>1</b>	<b>500</b>	<b>500</b>

Elaborado por: Sonia Villarreal



#### 4.4.3.5.3. Propuesta de estrategias

Luego de un análisis se ha determinado que los medios más accesibles para promocionar a Distribuidora VILSA son:

- ◆ Guía Telefónica:





◆ Afiches: Trípticos:

**DISTRIBUIDORA VILSA**  
COLCHONES

EDREDONES

MATERIAL TAPICERIA

JUAN MOLINEROS Y 6 DE DICIEMBRE E9-19  
TELE: 3463180

**Litera OLÍMPICA**  
• Tubo 3"  
• 1 1/2 y 2 plazas  
• Pintado al horno  
• 10 años de garantía  
12 meses  
\$ 21,000

**Litera MIXTA**  
• Tubo 2 1/4" y 3/2"  
• 1 1/2 plazas  
• Pintado al horno  
• Madera en la parte  
• 10 años de garantía  
12 meses  
\$ 15,000

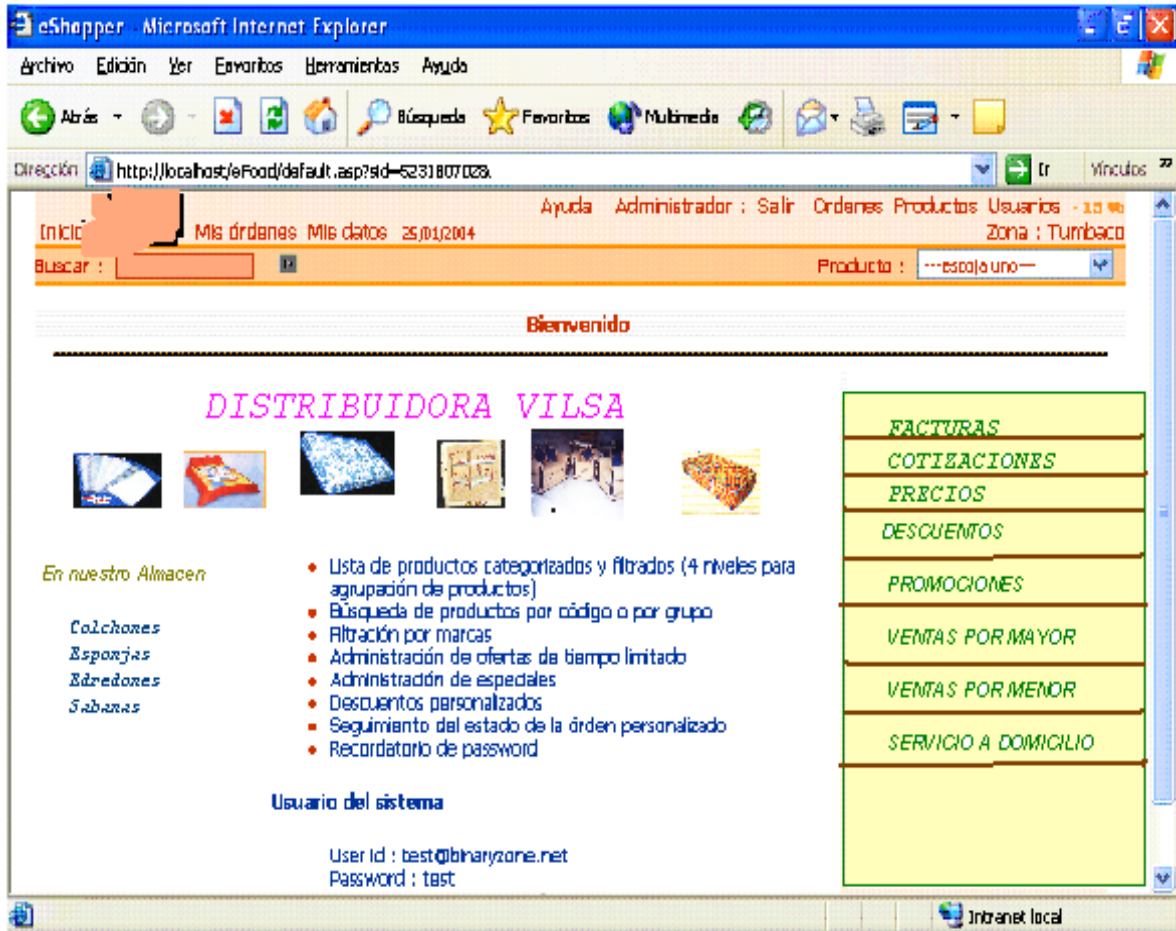
**Litera HERCULES**  
• Tubo 3"  
• 1 1/2 plazas  
• Pintado al horno  
• 10 años de garantía  
12 meses  
\$ 22,700

**Litera SUPER FAMILIAR**  
• Tubo 1 3/8"  
• 1 1/2 y 2 plazas  
• Pintado al horno  
• 10 años de garantía  
12 meses  
\$ 16,000

**ESPONJA Zebra**  
La Indefectible



◆ Pagina Web





#### 4.4.3.5.4. Estudio del Plan de acción

**Guía Telefónica:** representa un medio muy factible para todas las personas, ya que es un registro que se entrega cuando disponen de línea telefónica una vez por año, a este documento se remiten la mayoría de personas para buscar algún producto que requieran.

**Afiches Trípticos:** es un instrumento que permitirá al negocio dar a conocer mejor los artículos que dispone a sus clientes, mediante una impresión en donde se indican dibujos de los principales productos, características sobresalientes, y algunos precios. Estos afiches estarán disponibles en el local, y serán distribuidos a todas las personas que nos visiten.

**Página Web:** es uno de los medios más modernos por medio del cual los negocios se dan a conocer a las personas que navegan por Internet, y siendo un medio que es utilizado cada vez con más frecuencia representa una buena oportunidad de ampliación del mercado.

Cada vez que una persona ingresa a nuestra página esta le solicitará algunos datos de identificación, luego de lo cual podrá acceder a las diferentes líneas de productos clasificado por marcas que ofrece Distribuidora VILSA, también tendrá disponible precios, cada cliente podrá escoger uno o más productos y comunicarse con la oficina central en donde se concretará la venta y planificar la entrega del producto a domicilio.

#### 4.4.3.5.5. Presupuesto y Ejecución

MEDIOS	CANTIDAD MENSUAL	COSTO UNITARIO \$	COSTO TOTAL AÑO \$
GUIA TELEFONICA		360	360
AFICHES	100	0,50	50
PAGINA WEB Y MANTENIMIENTO	1	500	500
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 910</b>



---

Una vez que la gerencia apruebe los medios de publicidad y promoción propuestos, así como la asignación de recursos financieros, se realizará los diferentes contratos con las empresas para dar inicio a este proyecto.

#### **4.4.3.5.6. Retroalimentación.**

La retroalimentación se la podrá realizar continuamente estudiando la reacción de los consumidores, midiendo el número de visita a nuestro local físico y virtual.



#### 4.5. PLANES OPERATIVOS

PLAN OPERATIVO No. 1								
<b>PROYECTO</b>		<b>OBJETIVO</b>		Capacitar al personal de Distribuidora VILSA mediante cursos y exposiciones para lograr un mejor desempeño y cumplir con las metas del negocio.				
<b>PLAN DE CAPACITACION</b>		<b>INDICADOR DEL ÉXITO GLOBAL</b>		100% Personal capacitado y entrenado				
		<b>RESPONSABILIDAD</b>		Gerente General, Recursos Humanos				
		<b>UNIDAD DE APOYO</b>		Administrativo				
No.	ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	METAS	RESPONSABILIDAD	RECURSOS	LIMITACIONES	COSTOS
1	Identificar las necesidades de capacitación y entrenamiento de los empleados	1-03-07	7-03-07	Conocer el 100% de las necesidades	Gerente General		Validez de la información	
2	Realizar una encuesta a los clientes sobre la atención que dan nuestros empleados y empleados sobre sus requerimientos	5-03-07	15-03-07	Conocer tipo capacitación del personal a través de clientes y empleados	Recursos Humanos	Papel Impresiones Esferos Teléfono	Validez de la información	\$25
3	Procesamiento de información	15-03-07	18-03-07	Tabular información	Recursos Humanos	Computador Papel	Validez de la información	\$10
4	Análisis y Síntesis de resultados	18-03-07	19-03-07	Obtener resultados	Recursos Humanos	Impresiones	Validez de la información	
4.1	Determinación de los cursos de capacitación y entrenamiento de empleados	20-03-07	25-03-07	Selección de los cursos de capacitación	Recursos Humanos	Impresiones	Validez de la información	\$5
5	Cotizar los diferentes cursos y realizar presupuestos	26-03-07	27-03-07	Realizar presupuestos y pedir proformas de cursos	Recursos Humanos	Teléfono, fax	No exista información necesaria	\$10
6	Elaborar cronograma de capacitación	28-03-07	29-03-07	Organizar adecuadamente horarios	Recursos Humanos	Impresiones	Que el personal no este disponible para horarios programados	
7	Aprobación del Plan de Capacitación	30-03-07	31-03-07	Plan Aprobado	Gerente General	Informe	Desaprobación del Plan Falta de recursos	





<b>8</b>	Ejecución plan de capacitación	<b>01-04-07</b>	<b>31-05-07</b>	Contratar Centro Capacitación	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Contrato</b>	Disponibilidad de cupos y horarios	<b>\$910</b>
<b>9</b>	Evaluación del plan de capacitación	<b>1-06-07</b>		Evaluar capacitación de empleados	<b>Gerente General</b> <b>Recursos Humanos</b>		Personal no ponga en práctica capacitación	
<b>COSTO TOTAL DEL PROYECTO</b>								<b>\$960</b>



PLAN OPERATIVO No. 2								
<b>PROYECTO</b>		<b>OBJETIVO</b>		Aumentar poder de mercado y obtener mayor utilidad para el negocio				
<b>PLAN DE APERTURA PUNTO DE VENTA</b>		<b>INDICADOR DEL ÉXITO GLOBAL</b>		Incremento de ventas en un 50%				
		<b>RESPONSABILIDAD</b>		Marketing Operaciones Administración				
		<b>UNIDAD DE APOYO</b>		VENTAS				
No.	ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	METAS	RESPONSABILIDAD	RECURSOS	LIMITACIONES	COSTOS
1	Realizar análisis de mercado sector norte de Quito	01-03-07	18-03-07	Conocer necesidades del sector	Marketing	Encuestas Transporte Útiles oficina	Validez de la información	\$100
2	Definir preferencias de mercado	19-03-07	25-03-07	Obtener información de los productos y marcas	Marketing	Computador Impresiones	No obtener toda la información necesaria	\$10
3	Escoger localización adecuada del nuevo local	25-03-07	31-03-07	Local tenga apertura y de facilidad a clientes	Marketing Administración		No conseguir un sector adecuado	
4	Realizar un presupuesto y aprobación de la Gerencia	01-04-07	08-04-07	Realizar presupuesto alcanzable	Marketing Administración	Computador	Desaprobación de gerencia	
5	Realizar arrendamiento del inmueble	09-04-07	16-04-07	Arrendamiento local	Administración	Financieros	No se realice el contrato de arrendamiento	\$900



6	Realizar tramites legales	17-04-07	21-04-07	Obtener papeles de funcionamiento	Administración	Financieros	No tener los documentos en regla	\$100	
7	Realizar gestiones con proveedores	23-04-07	27-04-07	Lograr acuerdos	Administración	Teléfono	No llegar acuerdo con proveedores		
8	Realizar publicidad del nuevo local	28-04-07	30-04-07	Elaborar letreros	Marketing	Financieros	No se entregue en el plazo convenido los letreros	\$300	
9	Entrenamiento del personal	28-04-07	30-04-07	Empleados listos para atención al cliente	Operaciones	Suministros de oficina	Empleados no se encuentren bien entrenados		
10	Inicio de Actividades Comerciales	01-05-07		Inicio de actividades en la fecha prevista	Operaciones		Retraso de apertura del local		
11	Retroalimentación	01-12-07		Evaluación actividades	Gerencia General		Ventas bajas		
<b>COSTO TOTAL DEL PROYECTO</b>									<b>\$1410</b>



**PLAN OPERATIVO No. 3**

PLAN OPERATIVO No. 3								
<b>PROYECTO</b>		<b>OBJETIVO</b>		Lograr una mayor participación del mercado a través de un estudio adecuado de las necesidades actuales de los clientes y del fortalecimiento de la imagen que ayudara al crecimiento sostenido de Distribuidora VILSA				
<b>PLAN DE PUBLICIDAD Y PROMOCION</b>		<b>INDICADOR DEL ÉXITO GLOBAL</b>		Lograr un incremento del 25% de las ventas.				
		<b>RESPONSABILIDAD</b>		GERENCIA MARKETING				
		<b>UNIDAD DE APOYO</b>		VENTAS				
No.	ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	METAS	RESPONSABILIDAD	RECURSOS	LIMITACIONES	COSTOS
1	Análisis actual del negocio	01-03-07	07-03-07	Conocer situación actual del negocio en publicidad y promoción	MARKETING	Informes	Validez de la información	
2	Realizar investigación de medios	08-03-07	25-03-07	Análisis de los diferentes medios	MARKETING	Teléfono fax, Internet	No conseguir los medios adecuados	\$10
3	Propuesta de estrategias	29-03-07	10-04-07	Diseñar bosquejos adecuados para publicidad	MARKETING	Computadora Impresiones	Los bosquejos elaborados no sean aceptados	\$10
4	Estudio del Plan de acción	11-04-07	19-04-07	Selección de medios adecuados	MARKETING	Informes	No se apruebe los planes	
5	Presupuesto y Ejecución	20-04-07	30-04-07	Realizar contratos con empresas	GERENCIA	Informes	No exista recursos financieros	\$ 910
6.	Retroalimentación	01-03-07		Evaluar resultados de publicidad	GERENCIA		Los resultados no sean los esperados	
<b>COSTO TOTAL DEL</b>								<b>\$ 930</b>



---

	PROYECTO		
--	----------	--	--



## CAPITULO V

### INDICADORES DE GESTION

#### 5.1. INTRODUCCION

Los Indicadores de Gestión demuestran si la administración realizada por un negocio o empresa es adecuada, califica los procesos internos permitiendo identificar su crecimiento y desarrollo.

Además permiten determinar y corregir las áreas más débiles de un negocio que serán fortalecidas mediante un estudio y aplicación adecuado de planes estratégicos.

Los indicadores de gestión ayudan a tener un mejor control sobre las actividades del negocio y encaminar los esfuerzos a conseguir las metas del negocio.

#### 5.2. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACION

Distribuidora VILSA anteriormente no ha tenido registro del desenvolvimiento de los procesos realizados en el negocio, siendo importante aplicar los indicadores de gestión a sus actividades.

Mediante la aplicación de los indicadores conoceremos la situación del negocio en función de la competencia, satisfacción de clientes, y la tendencia de ventas,

#### 5.3. EFICACIA

Los indicadores de eficacia indican la capacidad de desarrollar o llevar a cabo una tarea, miden el desempeño general de ventas y tendencias de ventas.

##### 5.3.1. VENTAS

VENTAS TOTALES 2006: \$50000,00



VENTAS PROYECTADAS 2007: \$ 60000,00

### 5.3.1.2. VENTA POR LINEA DE PRODUCTO

**Participación de cada línea de producto:**

$$\text{Colchones: } \frac{20000}{50000} = 0.40$$

$$\text{Esponja: } \frac{22000}{50000} = 0.44$$

$$\text{Lencería hogar: } \frac{8000}{50000} = 0.16$$

### ANALISIS

La mayor participación en ventas es generada por la esponja con un 44%, sigue muy de cerca la venta de colchones con un 40% y por ultimo la venta de lencería para el hogar con un 16%.

### 5.3.1.3. CRITERIOS DE SATISFACCION DE CLIENTES

**5.3.1.3.1. Clientes inconformes con el servicio:** tomado de la encuesta a clientes del 2do. Capitulo

$$\text{Clientes Inconformes: } \frac{\text{No. Clientes inconformes}}{\text{No. Clientes Atendidos}} = 8\%$$



**5.3.1.3.2. Clientes conformes con el servicio:** tomado de la encuesta a clientes del 2do. Capitulo.

$$\text{Clientes Conformes: } \frac{\text{No. Clientes conformes}}{\text{No. Clientes Atendidos}} = 92\%$$

**ANALISIS:**

El 92% de los clientes piensan que el valor que cancelaron por su compra y la atención recibida, compensó el valor monetario, solo un 8% piensa lo contrario, el negocio tratará de mantener su buena imagen y tratar en lo posible de que no existan clientes insatisfechos.

**5.3.1.4. Nivel de Ventas:** ayuda a determinar el nivel de ventas que ha tenido un negocio, este puede ser positivo o negativo de acuerdo a su variación.

$$\frac{\text{Venta Período Actual} - \text{Venta Periodo Anterior}}{\text{Ventas Periodo Anterior}} * 100$$

**ANALISIS**

En este indicador se tomo en cuenta las ventas obtenidas en los años 2005 y 2006, la variación fue positiva del 13%, lo que indica que el negocio esta creciendo progresivamente en su nivel de ventas.





### **5.3.1.5. RESULTADOS**

La evaluación de los índices de gestión nos permite determinar que el producto más importante en Distribuidora VILSA es la esponja, porque ha obtenido mayores volúmenes de ventas.

También es importante el índice sobre la satisfacción de clientes en el cual se obtuvo un 92% de aceptación, y un 8% de rechazo, considerando que en este negocio se desarrolla el marketing de boca en boca es necesario minimizar el nivel de clientes insatisfechos para que la imagen del negocio se vea deteriorado.

En el nivel de crecimiento de ventas notamos un incremento que es muy beneficioso tomando en cuenta los años que el negocio se encuentra en el mercado.



**TABLA 5.1 INDICADORES DE GESTION**

PERSPECTIVA	No.	INDICADORES	FORMULA	OPERACION	RESULTADO
<b>DE EFECTIVIDAD</b>		<b>CRITERIOS DE VENTA</b>	<u>Ventas por línea de producto</u> Ventas totales		
	<b>1</b>	<b>COLCHONES</b>	<u>Venta Colchones</u> Ventas Totales	<u>20000</u> 50000	<b>0.40</b>
	<b>2</b>	<b>ESPONJA</b>	<u>Venta Esponja</u> Ventas Totales	<u>22000</u> 50000	<b>0.44</b>
	<b>3</b>	<b>LENCERIA PARA EL HOGAR</b>	<u>Ventas Lencería para Hogar</u> Ventas Totales	<u>8000</u> 50000	<b>0.16</b>
<b>DE SATISFACCION DE CLIENTES</b>	<b>4</b>	<b>CLIENTES INCONFORMES</b>	<u>No. Clientes inconformes</u> No. Clientes Atendidos	<b>8%</b>	<b>0,08</b>
	<b>5</b>	<b>CLIENTES CONFORMES</b>	<u>No. Clientes conformes</u> No. Clientes Atendidos	<b>92%</b>	<b>0,92</b>
<b>NIVEL VENTAS</b>	<b>6</b>	<b>CRECIMIENTO NIVEL VENTAS</b>	<u>Vta Per Actual-Vta. Periodo Ant</u> * 100 Ventas Periodo Anterior	<u>50000-44000</u> *100 44000	<b>13%</b>



## **5.4 EVALUACION FINANCIERA DE PROYECTOS**

### **5.4.1. FLUJOS DE EFECTIVO**

El Estado de Flujos de Efectivo muestra como la posición del efectivo cambia durante cada periodo. Los cambios en la posición del efectivo de un negocio pueden ser el resultado de las múltiples transacciones que realiza. El Estado de Flujos desglosa las fuentes y usos del efectivo en 3 componentes: Operaciones, Inversiones y Actividades de Financiamiento.

### **5.4.2. FLUJOS DE EFECTIVO SIN PROYECTOS ESTRATEGICOS**

#### **Consideraciones:**

- Referencia: Estados Financieros de los años: 2002, 2003, 2004, 2005, 2006
- Incremento de ingresos operativos del 12% a partir del 2006
- Algunos valores son constantes como el valor de arriendos, el cual se lo modifica cada 2 años.
- El valor de la depreciación se lo coloca en salidas operacionales, sin embargo este valor se lo reintegra, porque el valor perdido se registra en libros y no en la cuenta de Caja.



FLUJO DE CAJA DE DISTRIBUIDORA VILSA SIN PROYECTOS										
	0	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Aporte Socios		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saldo Inicial Cuenta Efectivo	-3000,00		-2903,63	1078,44	1067,00	256,47	179,62	1520,38	3382,37	5959,14
<b>Ingresos por Operación</b>		25000,00	40000,00	42000,00	44000,00	50000,00	56000,00	62000,00	68000,00	74000,00
Flujo Efectivo por Operación		25000,00	37096,38	43078,44	45067,00	50256,47	56179,62	63520,38	71382,37	79959,14
<b>Salida de Financiamiento e Inversión</b>										
Costo de Ventas		-24000,00	-30000,00	-32000,00	-35000,00	-40000,00	-42000,00	-44000,00	-46000,00	-48000,00
Compra Muebles y Equipos		-1500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Arriendo		-2400,00	-2400,00	-3500,00	-3500,00	-3600,00	-3600,00	-4200,00	-4200,00	-4500,00
Servicios Básicos		-100,00	-110,00	-130,00	-150,00	-160,00	-170,00	-180,00	-190,00	-200,00
Suministros de Oficina		-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-110,00	-120,00	-130,00	-140,00
Sueldos y Salarios		-1440,00	-2880,00	-5760,00	-6000,00	-6200,00	-8000,00	-9800,00	-11600,00	-13400,00
Depreciación		-150,00	-150,00	-150,00	-150,00	-150,00	-150,00	-150,00	-150,00	-150,00
Gasto Publicidad		-100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Desembolsos		-29790,00	-35640,00	-41640,00	-44900,00	-50210,00	-54030,00	-58450,00	-62270,00	-66390,00
<b>Utilidad Operacional</b>		-4790,00	1456,38	1438,44	167,00	46,47	2149,62	5070,38	9112,37	13569,14
"-15% Utilidad Trabajadores		-718,50	218,46	215,77	25,05	6,97	322,44	760,56	1366,86	2035,37
<b>Utilidad Depues de Partic. Trabajad.</b>		-4071,50	1237,92	1222,67	141,95	39,50	1827,18	4309,83	7745,51	11533,77
"- 25% Impuesto a La Renta		-1017,88	309,48	305,67	35,49	9,87	456,79	1077,46	1936,38	2883,44
Depreciación		150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
<b>Utilidad Neta</b>	-3000,00	-2903,63	1078,44	1067,00	256,47	179,62	1520,38	3382,37	5959,14	8800,32

VALOR ACTUAL NETO

\$ 3.188,14

TASA INTERNA DE RETORNO

22%

**ANALISIS:**

De acuerdo al flujo sin proyectos de Distribuidora VILSA, observamos que hasta el año 2005 el negocio tuvo un incremento sostenido de sus utilidades, sin embargo a partir de ese año las utilidades sufren un descenso, en parte debido a la inestabilidad de los proveedores en la compra de la materia prima, la cual es importada. Si no se desarrolla ninguna estrategia el estado económico del negocio puede colapsar llegando el negocio a quedar fuera del mercado debido a que estaría dependiendo de factores externos.

Para esto es necesario implementar los proyectos que se desarrollo en el capitulo cuatro, con los cuales se pretende incrementar los flujos operativos de VILSA, y mantener en lo posible sus gastos constantes.

**5.4.3. FLUJOS DE EFECTIVO CON PROYECTOS ESTRATEGICOS**

<b>INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS PLANTEADOS EN LOS FLUJOS DE EFECTIVO DE DISTRIBUIDORA VILSA</b>				
	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>50%</b>	<b>35%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>
<b>EGRESOS</b>				
<b>COSTO VENTAS</b>	<b>5%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>
<b>OTROS EGRESOS</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>



FLUJO DE CAJA DE DISTRIBUIDORA VILSA CON PROYECTOS										
	0	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Aporte Capital		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saldo Inicial Cuenta Efectivo	-3000,00		-2903,63	1078,44	1067,00	256,47	179,62	1629,58	2045,85	11926,76
<b>Ingresos por Operación</b>		25000,00	40000,00	42000,00	44000,00	50000,00	75000,00	101250,00	126562,50	158203,13
Flujo Efectivo por Operación		25000,00	37096,38	43078,44	45067,00	50256,47	75179,62	102879,58	128608,35	170129,88
<b>Salida de Financiamiento e Inversión</b>										
Costo de Ventas		-24000,00	-30000,00	-32000,00	-35000,00	-40000,00	-42000,00	-66000,00	-69000,00	-72000,00
Compra Muebles y Equipos		-1500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-3000,00	0,00	0,00	0,00
Arriendo		-2400,00	-2400,00	-3500,00	-3500,00	-3600,00	-3600,00	-4500,00	-4500,00	-4500,00
Servicios Básicos		-100,00	-110,00	-130,00	-150,00	-160,00	-221,00	-234,00	-247,00	-260,00
Suministros de Oficina		-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-143,00	-156,00	-169,00	-182,00
Sueldos y Salarios		-1440,00	-2880,00	-5760,00	-6000,00	-6200,00	-10400,00	-12740,00	-15080,00	-17420,00
Depreciación		-150,00	-150,00	-150,00	-150,00	-150,00	-300,00	-300,00	-300,00	-300,00
Plan Capacitación		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-960,00	0,00	0,00	0,00
Plan Apertura nuevo local		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-11060,00	-14378,00	-18691,40	-24298,82
Gasto Publicidad ( Incluye Plan)		-100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-1410,00	-1833,00	-2382,90	-3097,77
Total Desembolsos		-29790,00	-35640,00	-41640,00	-44900,00	-50210,00	-73094,00	-100141,00	-110370,30	-122058,59
<b>Utilidad Operacional</b>		-4790,00	1456,38	1438,44	167,00	46,47	2085,62	2738,58	18238,05	48071,29
"-15% Utilidad Trabajadores		-718,50	218,46	215,77	25,05	6,97	312,84	410,79	2735,71	7210,69
<b>Utilidad Depues de Partic. Trabajad.</b>		-4071,50	1237,92	1222,67	141,95	39,50	1772,78	2327,80	15502,34	40860,60
"- 25% Impuesto a La Renta		-1017,88	309,48	305,67	35,49	9,87	443,19	581,95	3875,59	10215,15
Depreciación		150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	300,00	300,00	300,00	300,00
<b>Utilidad Neta</b>	-3000,00	-2903,63	1078,44	1067,00	256,47	179,62	1629,58	2045,85	11926,76	30945,45

VAN

\$ 11.222,93

TIR

34%



### EVALUACION FINANCIERA

VAN: valor actual neto: Trae a valor presente todos los flujos de efectivo proyectado, para determinar el comportamiento de rentas y gastos.

$$VAN = -3000,00 + \frac{2903,63}{(1 + 0,1302)^1} + \frac{1078,44}{(1 + 0,1302)^2} + \frac{-1067,00}{(1 + 0,1302)^3} + \frac{256,47}{(1 + 0,1302)^3} + \dots$$

**VAN = \$ \$ 12.084,40**

TIR: Para una propuesta de inversión TIR es la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de efectivo netos esperados con el valor de flujo de salida de efectivo inicial.

$$TIR: \quad 3000,00 + \frac{2903,63}{(1 + 0,1302)^1} + \frac{1078,44}{(1 + 0,1302)^2} + \frac{-1067,00}{(1 + 0,1302)^3} + \frac{256,47}{(1 + 0,1302)^3} + \dots$$

**TIR: 34%**

**Tasa de descuento:** para el calculo del VAN y del TIR se efectuó con la siguiente fórmula.

$$TD = i + F + Fi$$

TD: tasa de descuento

I: inflación proyectada

F: tasa pasiva + tasa riesgo país

$$TD = 3,43 + 4,35 + 4,92 + (9,27)(0,0343)$$

$$TD = 13,02\%$$

**TASA MINIMA DE ACEPTACION DEL RENDIMIENTO**

TASA PASIVA	4,35
INFLACION	+3,43
PRIMA DE RIESGO	+4,92
TMAR	=12,7%

**ANALISIS:** Como se muestra en la aplicación, los resultados de Distribuidora VILSA son:

FLUJO SIN PROYECTO	
VALOR ACTUAL NETO	\$ 3.188,14
TASA INTERNA DE RETORNO	22%
FLUJO CON PROYECTO	
VALOR ACTUAL NETO	\$ 11.222,93
TASA INTERNA DE RETORNO	34%

- En el primer caso se observa que el VAN supera al valor de la inversión inicial solo por \$188,14.
- La TIR es de 22%, la tasa mínima requerida es de 13,02%
- En el segundo caso tenemos que el VAN tiene un mejor resultado lo que es beneficioso para el negocio con una diferencia de \$8000.
- La TIR de los Flujos con Proyectos muestra un 34%, lo que indica que el negocio sigue siendo rentable.





## CAPITULO 6

### 6.1. CONCLUSIONES

- Distribuidora VILSA es un negocio rentable dedicado a la comercialización de material de tapicería, colchones y lencería para el hogar, actualmente tiene buena aceptación del mercado, sin embargo el aumento de la competencia hace que sus utilidades disminuyan.
- La capacitación y entrenamiento de sus empleados no ha sido una prioridad de manera que los empleados no disponen de información actualizada del negocio perdiendo algunas oportunidades de ventas.
- La estrecha relación con proveedores permite que el negocio mantenga un inventario surtido de productos aunque el control sobre los inventarios no permite una adecuada rotación.
- El marketing que mejor se ha desarrollado en el negocio es el de boca en boca, el mismo que se ha cuidado minuciosamente procurando abastecer de los productos requeridos por los clientes para mantener su fidelidad.
- La falta de otro tipo de publicidad han restringido el poder de acción y participación en el mercado.
- En Distribuidora VILSA no se ha desarrollado anteriormente un plan estratégico que evalúe sus fuerzas competitivas, y aproveche mejor las oportunidades del mercado



## 6.2. RECOMENDACIONES

- Ampliar el negocio, mediante la apertura de una sucursal para aumentar participación en el mercado ya que el sector actual en el que se encuentra comienza a saturarse de nuevos competidores.
- Aplicar un plan de capacitación y motivación a los empleados para que puedan desarrollar mejor sus funciones y dispongan de información suficiente para cumplir con los requerimientos de los clientes.
- Controlar los inventarios de los productos, estableciendo un equilibrio entre las compras y las ventas para tener mayor rotación y que el espacio físico pueda distribuirse de una manera más funcional.
- Facilitar ventas a crédito, mediante las operadoras de tarjetas de crédito, teniendo en cuenta que el negocio actualmente por si solo no podría realizar esta actividad por la falta de capital que lo sustente y por los diferentes riesgos que implicaría el crédito personal.
- Implementar la publicidad del negocio para motivar a la gente a realizar mayor número de compras y fortalecer la imagen del negocio
- Desarrollar los Proyectos descritos en esta tesis ayudara al crecimiento sostenido de Distribuidora VILSA



## BIBLIOGRAFIA

- GARRIDO, Santiago (2003) “Gerencia y Planificación Estratégica”  
Editorial Norma S.A., Bogotá
- HITT, Michael (1999) “Administración Estratégica”  
Seneca 53, Colonia Polanco
- SALAZAR, Francis (2004), “Gestión Estratégica de Negocios”  
Manangement Advine
- MINTZBERG, Henry (1997), “El Proceso Estratégico”  
Prentice Hall Hispanoamericana, Juárez
- WEIHRICH, Heinz (1998), Administración una perspectiva global  
Editorial Ultra, S.A. México DF



ANEXO 1  
ENCUESTA PARA CLIENTES

Objetivo: Conocer la opinión de los clientes al adquirir productos en Distribuidora VILSA, y su posible competencia, para mejorar la atención al cliente, la calidad de productos que ofrecemos con mayor eficiencia.

Nombre:.....

Edad:.....

Sexo:

Masculino:.....

Femenino:.....

1. Conoce o ha escuchado alguna vez acerca de Distribuidora VILSA?

a) SI.....

b) NO

2. ¿Si UD. alguna vez ha adquirido productos en Distribuidora VILSA como le han parecido los productos y el servicio recibidos?

a) Excelentes..... b) Muy buenos..... c) Buenos..... d) Malos....

3. ¿Piensa Ud. que el producto y servicio recibido compensa el valor que canceló por estos?

a) SI.....

b) NO....

4. ¿Con qué frecuencia compra Ud. colchones o productos de tapicería?

a) Frecuentemente

b) Ocasionalmente

c) Casi nunca

5. ¿Qué marcas de colchón Ud. prefiere?

a) Paraíso



- b) Chaide y Chaide
- c) Resiflex
- d) Ortiz
- e) Otros.

6. ¿Cuál es el monto aproximado que Ud. gastaría en?:

- a) Colchones: \$.....
- b) Productos de tapicería: \$:.....
- c) Lencería para el hogar: \$.....

7. ¿Qué forma de pago podría realizar por estos productos?

Efectivo:.....      Cheque:.....      Tarjetas de Crédito:.....      Crédito Personal:.....

8. ¿Como cree que se debería dar a conocer mejor este negocio?

- a) TV
- b) Radio
- c) Internet
- d) Prensa
- e) Revistas
- f) Volantes
- g) Con su estado de cuenta
- h) Otras

9. Que otros productos le gustaría encontrar en Distribuidora VILSA?

- a) Muebles en metal....
- b) Muebles en madera.....
- c) Cortinas
- d) Telas tapices



e) Productos Plásticos

10. ¿Conoce UD. otros almacenes que le ofrecen similares productos, puede indicar su nombre o ubicación?

Muchas gracias por su colaboración.



ANEXO 2

ENCUESTA PARA LOS PROVEEDORES

Objetivo: Conocer la opinión que tienen los proveedores acerca de Distribuidora VILSA para mejorar la relación existente y formar una cadena de valor en el negocio.

Nombre del Proveedor:.....

Persona que nos atiende:.....

1.Cuál es el producto que UD entrega a Distribuidora VILSA?

- a) Esponja
- b) Colchones
- c) Plumón o Fibra sintética
- d) Corosiles y cuerinas
- e) Productos y lencería para el hogar
- f) Espumaflex

2. Cada qué tiempo entrega sus productos a Distribuidora VILSA?

- a) semanalmente
- b) quincenalmente
- c) mensualmente

3. ¿Distribuidora VILSA representa para UD un cliente?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular



4. La línea de crédito que UD. pone a disposición de Distribuidora VILSA fluctúa entre:

- a) Menos de \$1000
- b) \$1000 a \$5000
- c) \$5000 a \$10000
- d) Más de \$10000

5. Los plazos que usted concede para las cancelaciones de los productos son de:

- a) Contado
- b) Quince días
- c) Treinta días
- d) Sesenta días
- e) Noventa días

6. Distribuidora VILSA respeta los plazos convenidos con su empresa:

- a) Siempre.....
- b) Regularmente.....
- c) Nunca.....

7. Cuando se realiza un pedido las entregas son realizadas de forma:

- a) Inmediata.....
- b) En una semana.....
- c) En quince días o más.....

8. Su relación actual con Distribuidora VILSA es:

- a) Buena.....
- b) Regular.....
- c) Mala

9. Que factores piensa UD. que podrían mejorar dentro de Distribuidora VILSA para que su negocio puede desarrollarse de mejor manera.

Muchas gracias por su colaboración.





ANEXO 3

ENCUESTA PARA CAPACITACION

Objetivo: Establecer las necesidades de capacitación que requiere el personal de Distribuidora VILSA para mejorar el servicio de atención al cliente y los procesos sean más eficientes.

Nombre:

Función:

1. ¿Durante que tiempo ha trabajado UD. en Distribuidora VILSA?

2. ¿Ha recibido capacitación o entrenamiento en su área de trabajo?

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

3. ¿Cuáles son los cursos que UD. ha recibido en este tiempo?

4. ¿Cuáles cursos de capacitación le gustaría recibir para su mejor desenvolvimiento en el trabajo?

Gracias,



ANEXO 4

ENCUESTA PARA CLIENTES PLAN APERTURA PUNTO DE VENTA

Objetivo: Conocer el mercado potencial de clientes para Distribuidora VILSA en el sector de Calderón y Carapungo, y su posible competencia, para introducir nuestros productos y servicios de manera eficiente y oportuna obteniendo mayor participación del mercado y mejores utilidades financieras.

Nombre:.....

Edad:.....

Sexo:

Masculino:.....

Femenino:.....

1. Conoce o ha escuchado alguna vez acerca de Distribuidora VILSA?

a) SI.....

b) NO

2. Su principal actividad comercial o profesional es:

a) Trabajo dependiente

b) Trabajo independiente

3. ¿Si usted tiene un trabajo independiente puede indicar el giro de su negocio?

4. ¿Con qué frecuencia compra Ud. colchones o productos de tapicería?

a) Frecuentemente

b) Ocasionalmente

c) Casi nunca

5. ¿Qué marcas de colchón Ud. prefiere?

a) Paraíso

b) Chaide y Chaide



- c) Resiflex
- d) Ortiz
- e) Otros.

6. ¿Que fábricas de esponja prefiere para elaborar muebles?

7. ¿Cuál es el monto aproximado que Ud. gastaría en?:

- a) Colchones: \$.....
- b) Productos de tapicería: \$:.....
- c) Lencería para el hogar: \$.....

8. ¿Qué forma de pago podría realizar por estos productos?

Efectivo:.....      Cheque:.....      Tarjetas de Crédito:.....      Crédito Personal:.....

9. ¿Como cree que se debería dar a conocer mejor este negocio?

- a) TV
- b) Radio
- c) Internet
- d) Prensa
- e) Revistas
- f) Volantes
- g) Con su estado de cuenta
- h) Otras

10. Que otros productos le gustaría encontrar en Distribuidora VILSA?

- a) Muebles en metal....
- b) Muebles en madera.....
- c) Cortinas



- d) Telas tapices
- e) Productos Plásticos
- f) Materiales para decoración

11. ¿Conoce UD. otros almacenes que le ofrecen similares productos, puede indicar su nombre o ubicación?

Muchas gracias por su colaboración.