

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

ESPECIALIDAD: INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

Previo a la Obtención del Título de

INGENIERÍA COMERCIAL

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
DISTRIBUIDORA DE PLÁSTICOS Y
ARTÍCULOS PARA EL HOGAR
“ALMACENES ESPINOZA”**

AUTOR: *JACQUELINE CARINA SALAZAR VITERI*

Directora: Ing. Jeannette Pesantez

Codirector: Ing. Marco Navas

Sangolquí – Ecuador

2007

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES

Saúl Espinoza Gerente General de “Almacenes Espinoza” trabajaba como radio técnico de equipos, dedicándose a la reparación de televisores, radios, etc. A los 21 años decidió contraer matrimonio con Mélida Espinoza y un año más tarde se vio en la necesidad de aumentar sus ingresos económicos por lo que le pidió a un amigo, quien tenía un local de juguetes en el Mercado El Camal que le deje trabajar ahí.

Saúl Espinoza se dio cuenta que el negocio de juguetes generaba grandes réditos económicos y así fue incursionando más en ese medio hasta que en el año de 1973, a los 22 años de edad se inicia en la actividad comercial vendiendo juguetes en un local que alquilaba en el Mercado El Camal.

Años más tarde adquiriere su propio local en el mismo Mercado en el cual comercializaba juguetes y plásticos para el hogar.

En 1975 amplía su gama de productos ofreciendo al cliente plásticos, aluminio, cerámica y juguetes. En este año el Sr. Espinoza comenzó a visitar personalmente las fábricas y también a viajar a las distintas ciudades del país como Ambato, Ibarra entre otros para ofrecer los distintos productos. Esto le llevó a la necesidad de adquirir un vehículo para poder transportar a los distintos lugares la mercadería.

De 1976 a 1982 comenzó a viajar a todas las ferias que había para ofrecer sus productos.

En 1982 adquiere un nuevo local ubicado en el Pintado – Mariscal Sucre

El negocio fue creciendo cada día más y cinco años más tarde vende el local del Mercado El Camal y logra comprar otro local ubicado en el Sur de Quito en la calle Maldonado y decide llamarlo “Almacenes Espinoza El Centro Plástico del Sur”. Para este año ya tenía ganado un gran porcentaje de mercado e iba a las ferias a entregar su mercadería.

1.2 LA EMPRESA

En 1991 adquiere una casa vieja ubicada en la Ciudadela La Villaflora .para ejecutar el proyecto de construcción de un edificio para “Almacenes Espinoza”

En 1995 comienza su proyecto de construcción del primer piso del edificio en la Villaflora.

En 1996 inaugura el local de la Villaflora (primer piso), y así durante cinco años fue construyendo un piso más.

En el año 2003 al subsuelo del edificio lo convierten en local ya que necesitaba mayor espacio para la exhibición de su mercadería.

Actualmente cuenta con 5 pisos de 220 mts² cada uno. El subsuelo y los 3 primeros pisos son almacenes y los 2 últimos pisos son bodegas.

FOTO NO. 1
FACHADA DE “ALMACENES ESPINOZA”



1.2.1 GIRO DEL NEGOCIO

“Almacenes Espinoza” es una empresa familiar dedicada a la distribución y comercialización de plásticos, juguetes y artículos para el hogar.

La gama de productos para la comercialización se amplió ajustándose a las necesidades y requerimientos de sus clientes por lo que actualmente ofrece:

FOTO NO. 2
LETRERO UBICADO EN LA

ENTRADA

- Plásticos Industriales
- Plásticos para el hogar
- Desechables
- Juguetes
- Calzado
- Bisutería
- Artículos para el hogar como:
 - o Cristalería
 - o Porcelana
 - o Utensillos de cocina
 - o Vajilla
 - o Productos de limpieza
 - o Adornos
 - o Entre otros...



“Almacenes Espinoza” cuenta con 48 personas laborando en toda la empresa distribuidas de acuerdo al siguiente cuadro:

CUADRO NO. 1
NÓMINA DE EMPLEADOS

CARGO	NO.
Supervisores generales	2
Supervisores de piso	4
Jefes	4
Asistente de gerencia	1
Cajeros	6
Asesores comerciales	25
Bodegueros	3
Secretaria	1
Contador	1
Guardia	1
TOTAL	48

Fuente: “Almacenes Espinoza”
Elaborado por: Autora

Y se encuentra equipado con cajas registradoras, vitrinas, mostradores, perchas y góndolas para poner a disposición y al alcance del cliente los diferentes productos que ofrecen. Además dispone de canastas para que los clientes coloquen la mercadería que va adquirir.

FOTO NO. 3
CANASTA



FOTO NO. 4
CAJAS REGISTRADORAS



La cuidadosa selección de proveedores es un factor clave en “Almacenes Espinoza” ya que de eso depende la calidad de productos o servicio que brinden a sus clientes. Es por esto que “Almacenes Espinoza” establece con sus proveedores una relación fundada en

el respeto y calidad de sus productos. Los principales proveedores se detallan en el siguiente cuadro.

CUADRO NO. 2
PRINCIPALES PROVEEDORES

Proveedores	Línea
PICA	Plásticos para la industria y el hogar.
Importadora Estuardo Sánchez	Artículos para el hogar
Panda	Juguetes y artículos para el hogar
BOPP del Ecuador	Desechables
Federal	Porcelana, Cristalería, Adornos, entre otros.

Fuente: Lina Ríos

Elaborado por: Autora

Los clientes mayoristas con que cuenta “Almacenes Espinoza” son:

CUADRO NO. 3
PRINCIPALES CLIENTES

Clientes	Línea
Maxi Pollo	Desechables
Sra. Palacios	Surtido (artículos para el hogar)
Sr. Antonio Guillén	Surtido
Sr. Rubio	Surtido

Fuente: Lina Ríos

Elaborado por: Autora

1.2.2 UBICACIÓN

El sector al cual atiende actualmente “Almacenes Espinoza” es el Sur de Quito. Cuenta con dos locales ubicados en las siguientes direcciones:

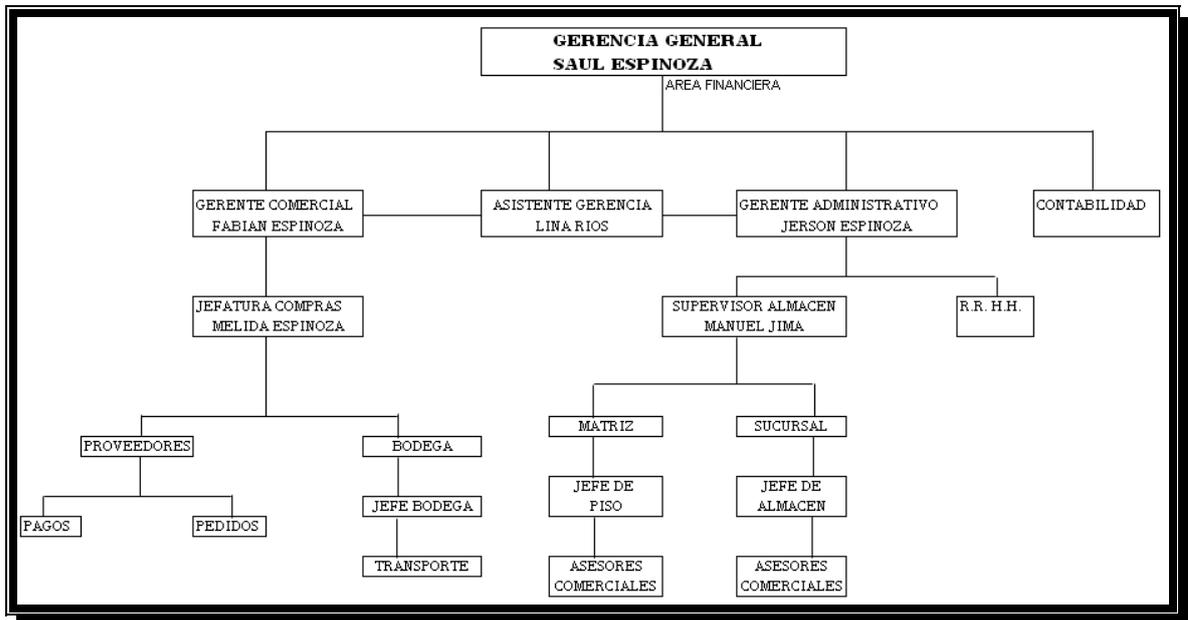
Matriz: Francisco Gómez 567 y Díaz de Pineda (Sector Villaflora).

Sucursal: Av. Maldonado s/n y Alonso de Angulo.

Su horario de atención es de lunes a sábado de 09:00 a 19:00 hrs.

1.2.3. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

GRAFICO NO. 1
ORGANIGRAMA DE “ALMACENES ESPINOZA”



Fuente: “Almacenes Espinoza”

Elaborado por: Autora

1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

La Cultura Organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Todos los trabajadores deben conocer y compartir la misión, visión y objetivos para lo cual realizan acciones que le permiten alcanzar los mismos.

Lamentablemente “Almacenes Espinoza” no ha desarrollado ninguna cultural organizacional, pero a través de un sondeo al personal se obtuvo lo siguiente:

1.3.1 VISIÓN

Según Saúl Espinoza Gerente General de “Almacenes Espinoza” su visión es “Ser una de las mejores empresas de ventas al detalle de plásticos y productos para el hogar”.

1.3.2 MISIÓN

“Almacenes Espinoza” tiene como misión cumplir y satisfacer los requerimientos de los clientes en cuanto a la comercialización de plásticos, juguetes y artículos para el hogar.

1.3.3 PRINCIPIOS Y VALORES

1.3.3.1 PRINCIPIOS

El personal de “Almacenes Espinoza” aplica como principal principio el trabajo en equipo factor clave para dar un buen servicio al cliente.

OTO NO. 5

TALLER DE TRABAJO EN EQUIPO



1.3.3.2 VALORES

Los valores que destacan los empleados de “Almacenes Espinoza” son:

❖ **Responsabilidad:** en cada uno de sus funciones realizadas en la empresa.

- ❖ **Puntualidad:** al llegar al trabajo.
- ❖ **Respeto:** hacia sus compañeros y clientes.
- ❖ **Honradez:** en todos los actos.
- ❖ **Solidaridad** para ayudar al cliente.

1.4. PROBLEMÁTICA

DIAGRAMA DE ISHIKAWA

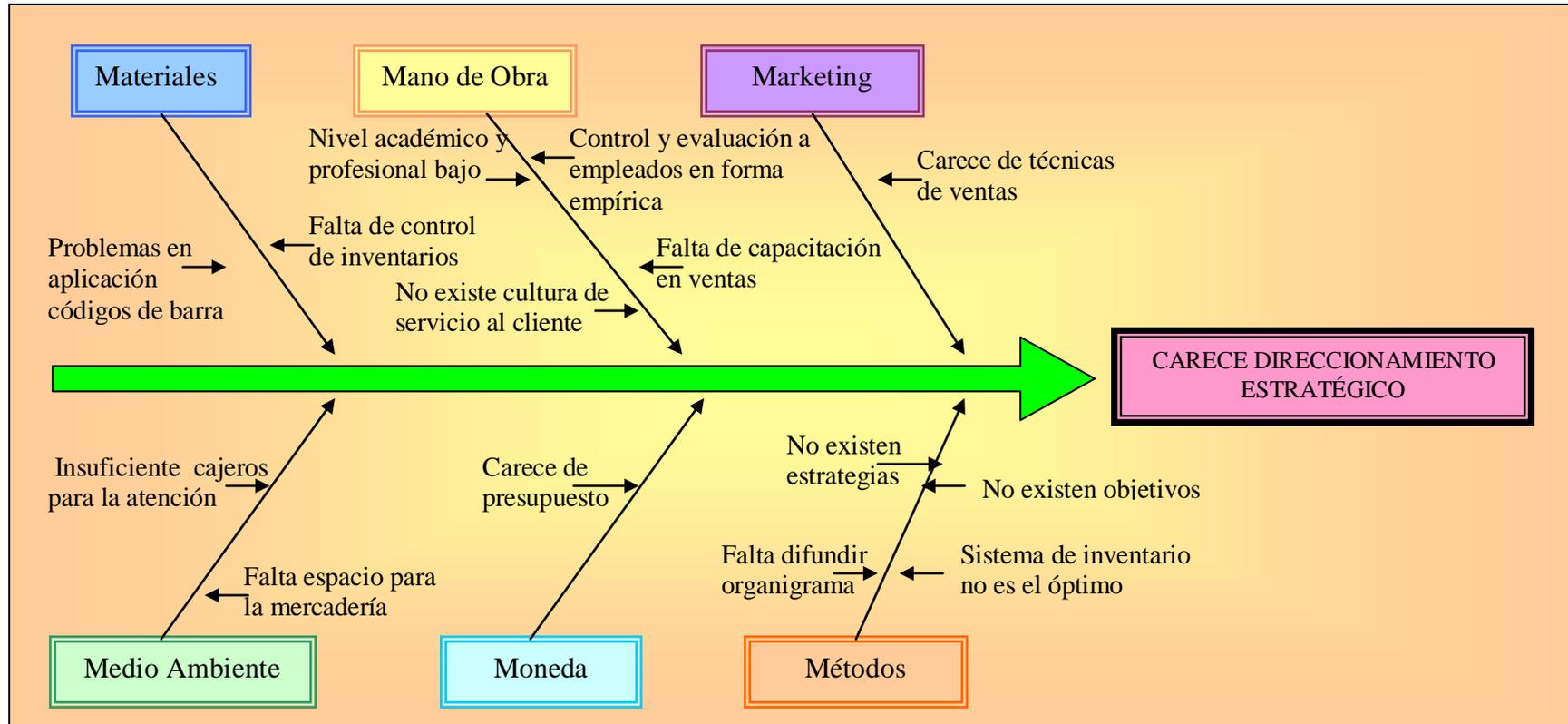
El Diagrama Causa-Efecto conocido también como Diagrama de Ishikawa o Espina de Pescado es una herramienta de la calidad que ayuda a organizar y representar las diferentes causas de un problema para ser analizadas.

Para elaborar el diagrama de Ishikawa se debe seguir los siguientes pasos:

- ❖ Dibujar un cuadro al extremo derecho central de una hoja de papel con una flecha horizontal apuntando al cuadro. Dentro del cuadro escribir el problema que se quiere resolver.
- ❖ Escribir los nombres de las categorías (materiales, mano de obra, métodos, máquinas, mantenimiento, medio ambiente) arriba y debajo de la flecha horizontal.
- ❖ Escribir datos de las causas detallados de las diferentes categorías

A continuación se puede ver el empleo del Diagrama Causa – Efecto en “Almacenes Espinoza”:

GRAFICO NO.2
DIAGRAMA DE ISHIKAWA



Fuente: “Almacenes Espinoza
Elaborado por: Autora

Del análisis breve realizado en los “Almacenes Espinoza” se han detectado los siguientes problemas:

- ❖ No cuenta con los lineamientos estratégicos necesarios que le permita organizar adecuadamente sus actividades y tomar decisiones estratégicas para lograr el fortalecimiento de la empresa y ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales del mercado.
- ❖ No cuenta con una adecuada capacitación e inducción del personal ni una estructura funcional definida.
- ❖ No cuenta con un buen sistema informático lo que ha provocado muchos inconvenientes y malestares por parte del cliente como es pérdida de tiempo y espera.
- ❖ Su infraestructura física es muy reducida y no existe una adecuada organización de las perchas. Y por otro lado el número de cajeros es insuficiente para la gran cantidad de clientes que frecuentan el almacén.
- ❖ No tiene un sistema de registro y control del inventario que le permita saber que artículos son los de mayor aceptación en el mercado.
- ❖ Carece de técnicas de ventas que apoye la fuerza de ventas y la gestión de comunicación directa con el cliente.
- ❖ No cuenta con un sistema óptimo de inventarios que le permita controlar de una mejor manera sus existencias tanto en el almacén como en la bodega.

Por lo tanto en “Almacenes Espinoza” no existe un direccionamiento que le indique que rumbo debe tomar la empresa por lo que es necesario realizar una Planificación Estratégica.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Definir un Plan Estratégico mediante la implementación de herramientas modernas de gestión para que la empresa “Almacenes Espinoza” tenga una orientación y direccionamiento estratégico dentro de los próximos 5 años.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Realizar un diagnóstico estratégico de la situación actual de la empresa a través del análisis FODA con el propósito de identificar oportunidades y/o amenazas.
- ❖ Realizar un direccionamiento estratégico de “Almacenes Espinoza” a través de la definición de la misión, visión, objetivos, principios, valores, estrategias y acciones que la empresa deberá seguir para lograr el fortalecimiento de la misma.
- ❖ Elaborar proyectos estratégicos con el fin de ejecutar el direccionamiento estratégico a lo largo de 5 años.
- ❖ Realizar una evaluación financiera de los proyectos estratégicos a desarrollar para identificar la viabilidad de los mismos.

1.6 MARCO TEÓRICO

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias¹⁴

IMPORTANCIA DE LA GESTION ESTRATÉGICA

La administración estratégica es de gran importancia para cualquier organización, por las siguientes razones:

- ❖ “Proporciona un marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones.

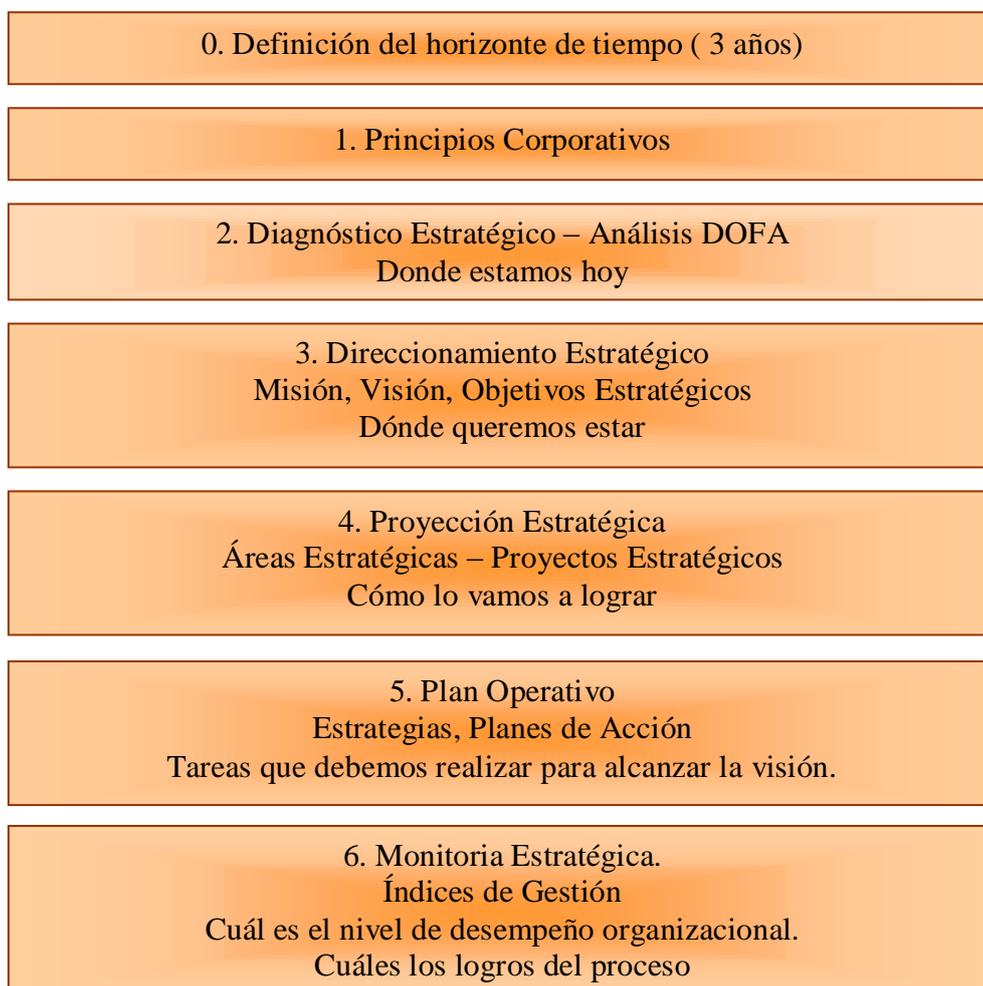
- ❖ Ayuda a que la organización desarrolle, organice y tenga una mejor visión del entorno en cual opera, o la industria donde funciona, de sus clientes actuales y potenciales, y de sus propias capacidades y limitaciones.

- ❖ Proporciona una oportunidad, o por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de sus competidores”¹⁵

¹⁴ www.gestiopolis.com

¹⁵ www.monografias.com

ETAPAS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA¹⁶



PRINCIPIOS CORPORATIVOS

A nivel empresarial existen principios y valores que se convierten en parte integral del sistema de creencias y de la cultura de la empresa.

“La misión, visión y los objetivos corporativos de una empresa se soportan en un conjunto de principios, creencias y valores que una organización profesa”¹⁷

¹⁶ Serna Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, pág. 19

¹⁷ SERNA Humberto, Planeación y Gestión Estratégica. Pág. 65

Los valores y la cultura son fundamentales para la estrategia ya que:

1. Los valores por los que se guía la empresa deben ser apropiados para la época, el lugar y las condiciones en que opera.
2. Los valores deben ser incorporados a la cultura de la empresa, éstos deben convertirse en el marco de referencia del actuar corporativo.

La cultura corporativa y sus creencias vienen a ser el método por el cual se comunican y se hacen realidad los valores, los propósitos, las metas y los objetivos.

Las empresas deben definir una escala de valores que en su conjunto integren la filosofía de la organización. Esta filosofía empresarial deberá ser el marco de referencia dentro del cual cada empresa examine los caminos para alcanzar sus objetivos y lograr un desempeño exitoso en el mercado.

Matriz Axiológica para la aplicación de principios y valores¹⁸

Ayuda para la elaboración de la escala de valores y para eso la alta gerencia debe definir:

1. Los principios y valores corporativos, debe establecer cuál es ese conjunto de valores alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional.
2. Identificar los grupos de interés o referencia de la empresa.
3. Una vez definidos los principios corporativos e identificados los grupos de interés se debe elaborar la matriz, en la cual se buscará horizontalmente los valores que a cada uno de ellos compete.

¹⁸ SERNA Humberto, Planeación y Gestión Estratégica. Pág. 70

4. Realizada la matriz, ésta servirá de base para la formulación de los principios corporativos los mismos que deben ser divulgados y conocidos por toda la organización.

MATRIZ AXIOLÓGICA

GRUPO DE REFERENCIA	Sociedad	El Estado	La Familia	Los Clientes
PRINCIPIOS				
Respeto	X	X	X	X
Rentabilidad				X
Honestidad	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X

Fuente: Serna Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Pág. 70

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

Es importante realizar un diagnóstico estratégico que permita identificar las fortalezas y debilidades así como las amenazas y oportunidades de la empresa respecto del objetivo.

La herramienta a emplear para realizar este análisis se conoce con el nombre de matriz DOFA, el cual es un acrónimo compuesto por las letras iniciales de las palabras. Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades.

Las fortalezas y debilidades están representadas por las condiciones internas de la empresa. Las “fortalezas” son los elementos que evaluamos como capacidades positivas que nos ayudarían a lograr el objetivo. Las “debilidades” son las deficiencias que nos dificultan su logro.

Las amenazas y oportunidades están representadas por las condiciones externas de la empresa que pueden influir sobre ella de manera negativa o positiva. Las “oportunidades” son condiciones externas que pudieran afectar la empresa positivamente. Las “amenazas”

son condiciones externas, o acciones de otros sujetos, que pudieran afectarla negativamente.

”Para el análisis DOFA se suele utilizar una matriz que permite visualizar sus distintos componentes de manera clara”¹⁹

	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Evaluación interna	Fortalezas	Debilidades
Evaluación ambiental	Oportunidades	Amenazas

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Determinar la dirección estratégica de una empresa significa el desarrollo de una visión a largo plazo, una misión y objetivos estratégicos.

Visión.

La visión de la empresa es lo que se sueña llegar a ser dentro de 10 o más años. Esta visión debe ser siempre medible y alcanzable.

Misión

La misión de la empresa debe ser capaz de transmitir lo que se es y a la vez motivar a quien la lea hacia su logro.

¹⁹ <http://www.degerencia.com/articulos>

Objetivos Estratégicos.

Son las grandes cosas que quiere y debe lograr la empresa para cumplir su misión. Deben ser medibles y tener un horizonte en el tiempo. Los objetivos estratégicos deben estar relacionados con las áreas claves de gestión, es decir, con aquellas que inciden directamente en la agregación de valor, en el eje de la actividad de la organización.

PROYECCION ESTRATEGICA

Los proyectos estratégicos para Serna "son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas...son los factores claves de éxito"(Pág. 237). En esta fase se deben definir las estrategias para cada proyecto, su estándar esperado, su índice concreto de éxito y sus responsables, del mismo modo se delinear los planes operativos y su asignación presupuestaria correspondiente.

PLAN OPERATIVO

Estrategias

“Las estrategias son los medios por los cuales una organización busca alcanzar sus objetivos. Como ninguna empresa posee recursos ilimitados, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y, entre otras cosas, para asignar los recursos. Para establecer las estrategias de la organización, se debe reflexionar acerca de los cambios a corto o largo plazo y la maximización de las utilidades”²⁰

Estrategias a nivel de Negocios:

Conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones diseñadas para ofrecer valor a los clientes y obtener una ventaja competitiva.²¹

²⁰ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica

²¹ Hoskisson, Administración Estratégica, pág. 125

Los clientes son la base de las estrategias exitosas a nivel empresarial.

Tipos de Estrategias:

1. *Estrategia del Liderazgo en Costos:* debe lograr un costo bajo en relación con los competidores pero sin ignorar los medios de diferenciación que valoran los clientes.
2. *Estrategia de Diferenciación:* los atributos y características únicos del producto de una empresa ofrecen valor a los clientes.
3. *Estrategia de enfoque:* conjunto integrado de acciones diseñado para fabricar productos que cubran las necesidades de un segmento competitivo en particular.
4. *Estrategia integrada de bajos costos / diferenciación:* se encuentra en posición de adaptarse con rapidez a los cambios en el ambiente y aprende nuevas habilidades y tecnología.

Acciones Estratégicas.

“Constituyen tareas, procesos o metas que se consideran como pasos necesarios para lograr el plan estratégico total de la organización y se conciben mejor como formas de cumplir la misión”²²

Las acciones estratégicas pueden ser de corto, mediano o largo plazo mediante las cuales se lleva a cabo el mejoramiento del sistema desde un control de inventarios hasta el desarrollo estructuras organizacionales complejas.

Las empresas deben ser estratégicamente flexibles para que puedan implantar con éxito las estrategias necesarias para la buena marcha de la empresa.

²² Zavala Abel Andrés, Planeación Estratégica y Desarrollo Empresarial, Pag.85

MONITORIA ESTRATEGICA

La monitoria estratégica consiste en la [observación](#) sistemática de los avances del proyecto y sus resultados obtenidos en un periodo de [tiempo](#) definido, para ello se deberán asignar las metas a cumplir, su indicador de [medición](#) y el resultado alcanzado, a fin de tomar acciones correctivas que favorezcan el logro del objetivo deseado

Índices de Gestión

“Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar”²³

Los indicadores de gestión es un instrumento de [medición](#) de las [variables](#) asociadas a las metas

Herramientas Administrativas para la toma de decisiones gerenciales.

Las Herramientas Administrativas para apoyar las decisiones gerenciales están relacionadas con un Sistema de Control de Gestión (SCG) para apoyar a los ejecutivos en las Decisiones de Control y con la Planificación Estratégica para apoyarlos en las Decisiones Estratégicas.

El conjunto de decisiones resultantes de la planificación estratégica y de un sistema de control gestión es lo que se enmarca en el proceso de Dirección Estratégica.

Dirección Estratégica: Es un proceso global de toma de decisiones que debe asegurar la viabilidad de la organización a través de la correcta formulación de la estrategia, su implementación y control; para esto utiliza no sólo el Sistema de Control de Gestión como forma de implantación y control sino que además considera los cambios a la estructura de la organización, la administración de recursos humanos y los factores propios de la cultura de la organización.

²³ http://web.jet.es/amoarrain/gestion_indicadores

Herramientas Administrativas para la planificación estratégicas de apoyo a las decisiones estratégicas:

Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

- ❖ Matriz FODA
- ❖ Estudios de Mercado

1.7. MARCO CONCEPTUAL

Amenazas:

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Análisis Externo:

Consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización.

Análisis Interno:

Posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización.

Análisis FODA:

Proceso mediante el cual se analizan las fortalezas y debilidades internas de un programa u organización, así como las oportunidades y amenazas que existen fuera del programa.

Capacidad Directiva:

Son aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo; por ejemplo; planificación, dirección toma de decisiones, coordinación, comunicación, control.

Capacidad Competitiva:

Todo aquello relacionado con el área comercial como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación del mercado, canales de distribución, precios, publicidad, lealtad de los clientes, entre otros.

Capacidad Financiera:

Son todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía como: deuda o capital, disponibilidad de la línea de crédito, capacidad de endeudamiento y otros índices financieros que se consideran importantes para la organización.

Capacidad Técnica o Tecnológica:

Son todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio como infraestructura tecnológica (hardware), normalización de los procesos, ubicación física, patentes, nivel tecnológico, entre otros.

Capacidad de Talento Humano:

Son todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano como nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, nivel de remuneración, capacitación, motivación, entre otros.

Cliente:

Es el sujeto o persona clave que compra el bien o servicio.

Debilidades:

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

Diagnóstico Externo:

Proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización en el entorno.

Diagnóstico Interno:

Proceso para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.

Diagnóstico Estratégico:

Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.²⁴

Efectividad:

Grado en que un programa ha realizado los cambios deseados o logrado sus objetivos mediante el suministro de servicios.

Eficiencia:

Grado en que un programa ha utilizado recursos apropiadamente y ha completado las actividades de manera oportuna.

Escenarios:

Por escenario se entiende la descripción de los posibles marcos en los que debe funcionar la organización en un horizonte determinado y que ejercen influencia en su comportamiento. Su definición se realizara partiendo del supuesto básico de que los acontecimientos ocurrieran de determinada manera y de otra. La información básica para su elaboración la constituyen los Factores Claves

Estrategia:

Acciones que se deben realizar para alcanzar los objetivos.

Estructura de Organización:

Es la configuración del papel formal de una empresa, sus procedimientos, sus mecanismos de autoridad y control, así como sus procesos de autoridad y toma de decisiones.

Factores Claves:

Son todos los acontecimientos de carácter natural o social que pudieran incidir favorable o desfavorablemente en la organización, sobre los cuales la misma no tiene posibilidades de incidir, para impedirlos o provocarlos.

²⁴ SERNA Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Pág. 20

Factores Económicos:

Estado de la economía (depresión, recesión, recuperación o prosperidad), tendencia de los precios de los bienes o servicios (inflación o deflación), políticas monetarias, políticas fiscales, balanza de pagos, entre otros.

Factores Políticos:

Incluyen decisiones gubernamentales capaces de afectar las actividades y operaciones de la empresa.

Factores Sociales:

Se refiere a los valores sociales y las actitudes de las personas que afecten el modo de vivir como: educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, entre otros.

Factores Tecnológicos:

Los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (Hardware), procesos (Software).

Factores Competitivos:

Todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio en comparación con los competidores.

Fortalezas:

Recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa.

Grupo de Interés:

Son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en la operacionalización y logro de sus objetivos.

Grupo de Referencia:

En este grupo se encuentra el Estado, la sociedad, los colaboradores, los proveedores, los clientes, entre otros.

Índice de Desempeño:

Resultado real de las acciones planeadas en tiempo.

Índice de Gestión:

Resultado obtenido de confrontar metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado.

Macro Ambiente:

Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Podemos citar el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales, etc.

Micro Ambiente:

Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí.

Misión:

Indica la razón de ser de la empresa.

Monitoria Estratégica:

Seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en índices de desempeño e índices de gestión que permita medir los resultados del proceso.

Objetivos Globales:

Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa, o área de negocio.²⁵

Oportunidades:

Son aquellas posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

²⁵ SERNA Humberto, Planeación y Gestión Estratégica. Pág. 21

Plan:

Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común.

Principio Organizacionales:

Conjunto de creencias y valores que guían la vida de una organización o área.

Política:

Conjunto de estrategias, normas y parámetros de una organización, que orientan la actuación de los funcionarios para alcanzar sus objetivos y metas en un lugar y plazo dados.

Proyectos Estratégicos:

Son medidas de desarrollo empresarial aplicadas en todos los departamentos para que la empresa logre sus objetivos.

Satisfacción:

Es sentirse bien con lo que se le brinda y como se le brinda.

Ventaja Competitiva:

Ventaja que tiene la empresa frente a la competencia

Visión.

Es dónde quiere estar la empresa dentro de “X” años.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Es el medio por el cual la empresa realiza el reconocimiento de su realidad tanto en el ambiente interno como en el externo, lo que le permitirá valorar, evaluar y analizar variables y factores tanto pasados, presentes, así como su tendencia al futuro.¹³

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

Mediante el **Análisis Externo** se persigue conocer cuáles son las principales variables o factores exógenos a la empresa que van a condicionar su comportamiento, representando posibles problemas u oportunidades futuras que la empresa ha de prever, de manera que adopte anticipadamente las debidas soluciones.

Uno de los principales objetivos del análisis externo es la identificación de las oportunidades (posibilidades) y amenazas (limitaciones).

2.1.1 MACRO AMBIENTE

El macro ambiente está constituido por un conjunto amplio de condiciones y factores externos que influyen en todas las empresas, es decir es un conjunto de condiciones genéricas imprecisas, externas a las empresas que influyen de modo general en todo aquello que ocurre dentro de cada empresa, en las estrategias adoptadas y en las consecuencias de las acciones empresariales.

El Macro Ambiente está compuesto por los siguientes factores:

2.1.1.1 Factor Económico

Aquellos factores que se relacionan con el comportamiento de la economía ya sea a nivel nacional como internacional.

¹³ Apuntes de Galo Moreno

Conocer el panorama macro económico del país en donde operamos o intentamos hacerlo y estar al tanto de las tendencias mundiales de la economía son aspectos clave para la creación de escenarios futuros de negocios.

Los empresarios deben ampliar su visión del mundo que les rodea. Deben estar preparados para enfrentar nuevos competidores y nuevas formas de ver sus negocios.

2.1.1.1.1 Inflación

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.²⁶

La inflación puede definirse como el cambio porcentual del nivel de precios en la economía durante un período determinado. Este indicador puede ser calculado en forma mensual o anual dependiendo de las necesidades del investigador; pero, obviamente la suma de los porcentajes mensuales debe generar la inflación anualizada. El instrumento utilizado para medir la inflación es el Índice de Precios al Consumidor (IPC)²⁷

El índice de los últimos 12 meses alcanzó el 3,21%, mientras que en el 2005 fue 2,74%.

La inflación de noviembre se registró debido al incremento en los precios de los artículos relacionados a tres de las doce divisiones consideradas, que son: alimentos y bebidas no alcohólicas, educación y el rubro de alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles,

²⁶ <http://www.bce.fin.ec>

²⁷ **El IPC** es un indicador económico coyuntural que mide la evolución temporal de los precios correspondientes al conjunto de bienes y servicios consumidos por todos los hogares residentes en el área urbana del país.

En la siguiente tabla se observa la tendencia a la baja que ha ido teniendo la inflación de los meses del último año.

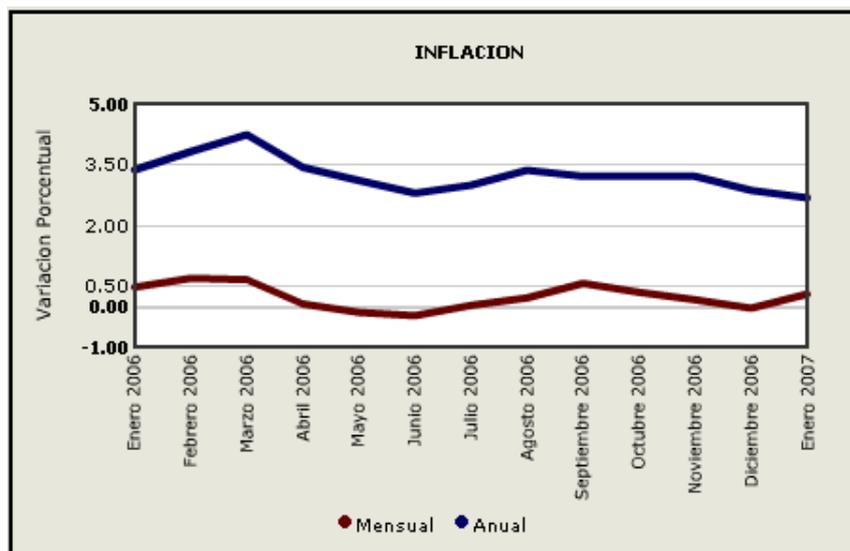
CUADRO NO. 4
INFLACIÓN

INFLACION			
Año	Mes	Inflación Mensual	Inflación Anual
2006	Enero	0.48%	3.37%
	Febrero	0.70%	3.82%
	Marzo	0.66%	4.23%
	Abril	0.07%	3.43%
	Mayo	(0.14)%	3.10%
	Junio	(0.23)%	2.80%
	Julio	0.03%	2.99%
	Agosto	0.22%	3.37%
	Septiembre	0.57%	3.22%
	Octubre	0.35%	3.21%
	Noviembre	0.17%	3.21%
	Diciembre	(0.04)%	2.87%
2007	Enero	0.30%	2.68%

Fuente: INEC

Elaborado por: Infomercados

GRAFICO NO. 3
INFLACIÓN



Fuente: INEC

Elaboración: Infomercados

IMPACTO PARA LA EMPRESA

Oportunidad Media

La inflación se convierte en un factor positivo ya que su tendencia al estar en la baja favorece al sector de ventas al detalle a que los consumidores demanden mayor producto y así las ventas suben.

2.1.1.1.2 Tasas de Interés

“La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube”²⁸

Existen dos tipos de tasa de interés: activa (de colocación) y pasiva (de captación)

❖ Tasa de Interés Activa

Es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

De acuerdo al cuadro de abajo se puede observar que las tasas de interés activa en los últimos años tienden a la baja, lo cual es un factor positivo debido a que permite a los empresarios a adquirir mayor cantidad de préstamos. A partir del año 2001 las tasas de interés activa comenzaron a disminuir de 15,10% en el 2001 a 12,77% en el año 2002 y así sucesivamente hasta llegar a noviembre del 2006 con una tasa de 9,22%.

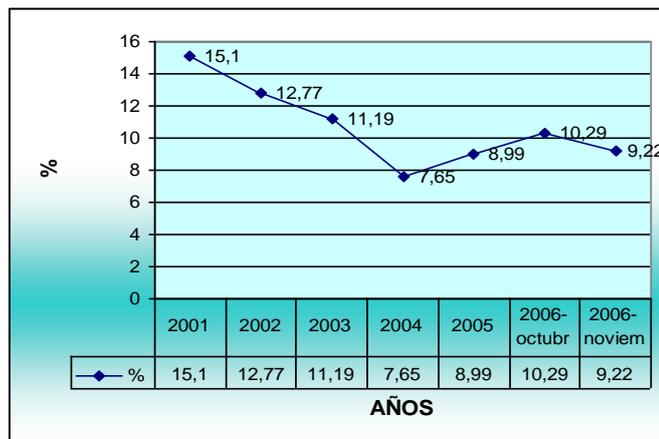
²⁸ Banco Central del Ecuador

CUADRO No. 5
TASAS DE INTERÉS ACTIVA

AÑOS	%
2001	15,1
2002	12,77
2003	11,19
2004	7,65
2005	8,99
2006 – octubre	10,29
2006 – noviembre	9,22

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración por: Autora

GRAFICO No. 4
TASAS DE INTERÉS ACTIVA



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración por: Autora

IMPACTO PARA LA EMPRESA

Oportunidad Alta

Debido a que se podrá realizar préstamos a los bancos a una tasa de interés más baja facilitando de esa manera el endeudamiento.

❖ *Tasa de Interés Pasiva*

Es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.

La tasa de interés pasiva en los últimos años también ha estado disminuyendo lo que provoca en los inversionistas optar por otra opción de inversión que le genere mayor ingreso.

CUADRO No. 6
TASA DE INTERÉS PASIVA

AÑOS	%
2001	5.05
2002	4.97
2003	5.51
2004	3.92
2005	4.30
2006 – noviembre	4.78

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autora

GRAFICO NO. 5
TASA DE INTERÉS PASIVA



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autora

IMPACTO PARA LA EMPRESA

Oportunidad Media

Se convierte en una oportunidad media ya que en vez de ahorrar el dinero en las instituciones financieras debido a que no se va a obtener mayor beneficio se puede invertir el dinero en la empresa mismo ya sea adquiriendo nuevos productos, comprando más mercadería, ampliando la infraestructura de la empresa, etc.

Por otro lado las personas en general pueden invertir en servicios o bienes de consumo lo que es una oportunidad para la empresa ya que va a aumentar sus ventas.

La liquidación del Banco de Los Andes es un punto negativo ya que vuelve la desconfianza por las instituciones financieras provocando que los clientes de los bancos prefieran sacar su dinero e invertir en algún bien.

2.1.1.1.3 PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo -en términos globales y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales²⁹

Este indicador económico permite medir el nivel de actividad de la economía.

²⁹ www.bce.gov.ec

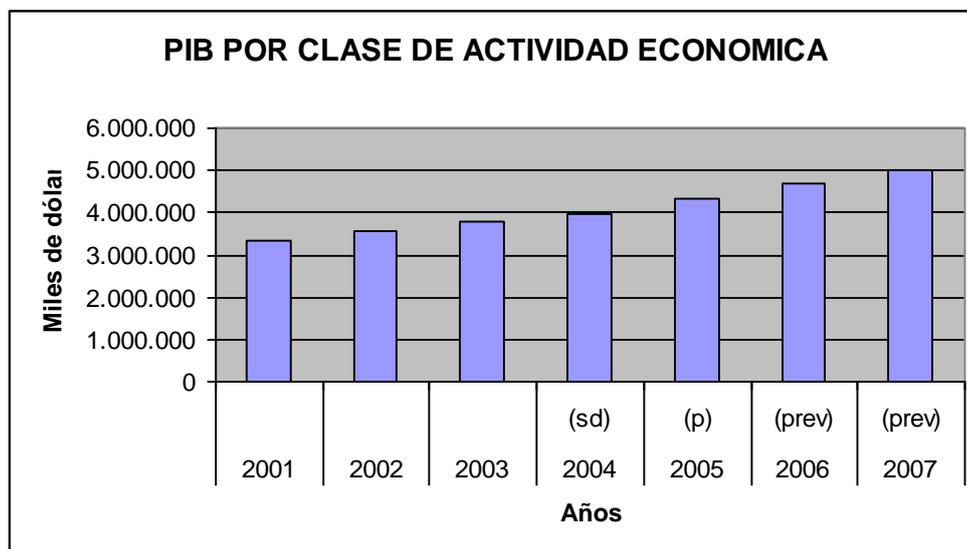
CUADRO NO.7
PIB POR ACTIVIDAD ECONÓMICA

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA							
Miles de dólares							
Ramas de actividad \ Años	2001	2002	2003	2004 (sd)	2005 (p)	2006 (prev)	2007 (prev)
F. Comercio al por mayor y al por menor	3.346.611	3.579.841	3.776.396	3.957.501	4.326.275	4.672.659	5.013.375
24. Comercio al por mayor y al por menor	3.346.611	3.579.841	3.776.396	3.957.501	4.326.275	4.672.659	5.013.375

Fuente: BCE

Elaborado por: Autora

GRAFICO NO.6
PIB POR ACTIVIDAD ECONÓMICA



Fuente: BCE

Elaborado por: Autora

Como se puede apreciar en el gráfico No. 6 el PIB crecerá en los próximos meses lo que ayudará a que la economía esté estable y permitirá la inversión referente a la actividad económica del Comercio al por mayor y por menor.

IMPACTO PARA LA EMPRESA

Oportunidad Alta

La actividad económica del comercio al por mayor y menor ha tenido un crecimiento en los últimos años lo que significa una oportunidad para que las empresas que se encuentran dentro de este sector puedan seguir expandiéndose e incluso puedan ganar más mercado ya que al incrementarse el nivel de producción se debe a que existe mayor demanda por satisfacer.

Y por otro lado al aumentar el PIB ayudará a que exista estabilidad de precios.

2.1.1.2 Factor Político

En los últimos años debido a la falta de políticas de gobierno, el Ecuador ha tenido que atravesar por una crisis de gobernabilidad y una decadencia en la credibilidad del pueblo hacia sus instituciones. Según los datos investigados las cifras de insatisfacción están aumentando, no contra el sistema en sí, si no contra los que lo administran o ejecutan.

El cuadro que se muestra a continuación demuestra el deterioro de la confianza institucional, ésta situación afecta la gobernabilidad misma del país entendida ésta como la posibilidad de una relación armónica entre gobernados y gobernantes, a través de una gestión social, política y económica capaz de solucionar las necesidades de las mayorías.

CUADRO NO.8
INSTITUCIONES CON MAYOR CREDIBILIDAD
DICIEMBRE 2006

INSTITUCIONES	CREDIBILIDAD
Municipios	47%
Fuerzas Armadas	45%
TSE	26%
Policía Nacional	23%
Gobierno	23%
Sistema Judicial	17%
Congreso Nacional	6%

Fuente: www.ecuadorinmediato.com

Elaborado por: Autora

Los ecuatorianos han demostrado una pobre confianza en las instituciones, especialmente en aquellas cuyos dirigentes son el fruto de la elección popular. Igual sucede con las instituciones encargadas de velar por la seguridad jurídica y ciudadana, y más aún con las organizaciones rectoras del sufragio. Esta desconfianza institucional es sinónimo de ingobernabilidad y crisis de representatividad, dos señales de riesgo para el futuro de la nación.

Para las empresas constituye una amenaza el hecho de tener un gobierno inestable y muy cambiante ya que en cada cambio de gobierno van desarrollando planes de gobierno que uno nunca sabe si se van a realizar o no, también se aprueba nuevos proyectos de ley los mismos que pueden afectar a las empresas y por último el hecho mismo de que hay nuevo gobernante provoca cierto grado de incertidumbre en cuanto a las promesas hechas durante su campaña electoral y si no lo llega a cumplir sucederá lo de siempre, que son: las huelgas, bullas provocando de esa manera parálisis a la actividad económica.

A continuación se muestra la crisis de ingobernabilidad por la que ha pasado el Ecuador en los últimos años representada por el número de gobernantes que se ha elegido últimamente:

CUADRO NO.9
PRESIDENTES DEL ECUADOR
1996 – 2006

PRESIDENTE	PERIODO	
	DESDE	HASTA
Ab. Abdalá Bucaram	10-Ago-96	07-Feb-97
Dr. Fabián Alarcón	11-Feb-97	10-Ago-98
Dr. Jamil Mahuad	10-Ago-98	21-Ene-00
Dr. Gustavo Noboa	22-Ene-00	15-Ene-03
Ing. Lucio Gutiérrez	15-Ene-03	20-Abr-05
Dr. Alfredo Palacio	20-Abr-05	Dic-06

Fuente: www.explored.com.ec

Elaborado por: Autora

En los últimos 10 años el Ecuador ha tenido seis gobiernos (Bucaram, Alarcón, Mahuad, Noboa, Gutiérrez y Palacio) lo que demuestra la alta inestabilidad política y conflictividad en que se desenvuelve el país.

En las últimas elecciones presidenciales se demuestra que la mayoría de las personas votó por un cambio, por una transformación económica, esperando de esta manera respuestas concretas a las necesidades existentes.

De acuerdo al plan de gobierno presentado por Rafael Correa las microempresas se verán beneficiadas como es el caso de “Almacenes Espinoza” ya que si se llega a cumplir las propuestas de Correa los microempresarios podrán mejorar la productividad de sus negocios accediendo a nuevas líneas de crédito con una tasa de interés mínima a un plazo de pago cómodo, con lo que la empresas podrá utilizar esos préstamos ya sea para adquirir

más mercadería, ampliar su planta, invertir en maquinaria, etc., convirtiéndose de ésta manera en una *Oportunidad Alta* para la empresa.

Para la empresa es clave conocer a fondo el entorno legal y político donde va a actuar. Las decisiones políticas y legales que tomen las autoridades de turno tendrán un impacto en las operaciones de la empresa y en el comportamiento de los consumidores.

El Congreso Nacional se ha convertido en los últimos años como la institución que más ha defraudado, decepcionado y traicionado a los ecuatorianos al haber violado la Constitución y leyes de la República, actuando en función de intereses políticos y partidistas, o sometido al poder económico que domina al país. La población considera que este alto organismo se ha convertido en el peor ejemplo para el Ecuador, con actuaciones reñidas con la moral y en detrimento del actual sistema político.

IMPACTO PARA LA EMPRESA

Oportunidad Alta

Plan de Gobierno del Econ. Rafael Correa apoya a la microempresa

2.1.1.3 Factor Socio – Cultural

Se refieren a los aspectos relacionados con la forma de vida de las personas y sociedades, incluyendo sus actitudes y comportamientos generales. Los cambios en este entorno evolucionan lentamente pero no se detienen; además, son generacionales y no pertenecen solamente a un tipo de individuos o a una región en particular.

2.1.1.3.1 Desempleo y Subempleo

Desempleo

“Parte proporcional de la población económicamente activa (PEA) que se encuentra involuntariamente inactiva”³⁰

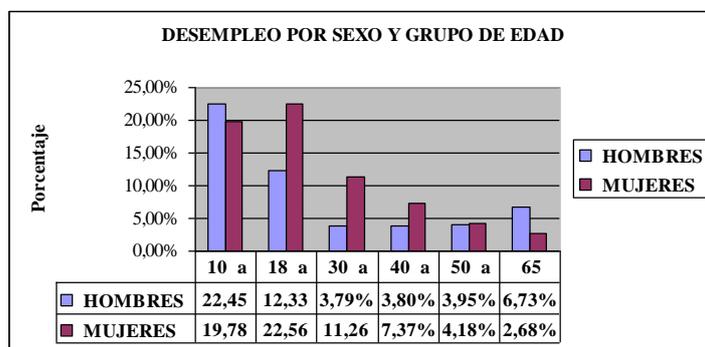
El índice de desempleo de una economía mide el porcentaje de personas, entre aquellas que se encuentran en edad, capacidad y disposición de trabajar (Población Económicamente Activa o PEA) que no pueden encontrar una ocupación. Cuando el indicador disminuye su valor, se están creando puestos de trabajo, lo que muestra usualmente que hay una mejoría en la economía del país, mientras que un aumento del desempleo evidencia lo contrario.

CUADRO NO. 10
DESEMPLEO POR SEXO Y GRUPO DE EDAD A MARZO 2006

NACIONAL URBANO	HOMBRES	MUJERES
10 a 17 años	22,45%	19,78%
18 a 29 años	12,33%	22,56%
30 a 39 años	3,79%	11,26%
40 a 49 años	3,80%	7,37%
50 a 64 años	3,95%	4,18%
65 años y más	6,73%	2,68%

Fuente: INEC
Elaborado por: INEC

GRAFICO NO.7



Fuente: INEC
Elaborado por: Autora

³⁰ <http://www.ildis.org.ec/estadisticas/estadisticasdos.htm>

Subempleo

“Es la situación de las personas en capacidad de trabajar que perciben ingresos por debajo del salario mínimo vital. También se llama subempleo a la situación de pluriempleo que viven muchos ecuatorianos, por tanto no es que falta el empleo, sino el ingreso de esta persona lo que se encuentra por debajo del límite aceptable”³¹

Cuando el índice de subempleo incrementa su valor, se debe por lo general a que existen menos oportunidades de trabajo que utilicen adecuadamente las capacidades de las personas empleadas o a que ellas entran a formar parte de la economía informal.

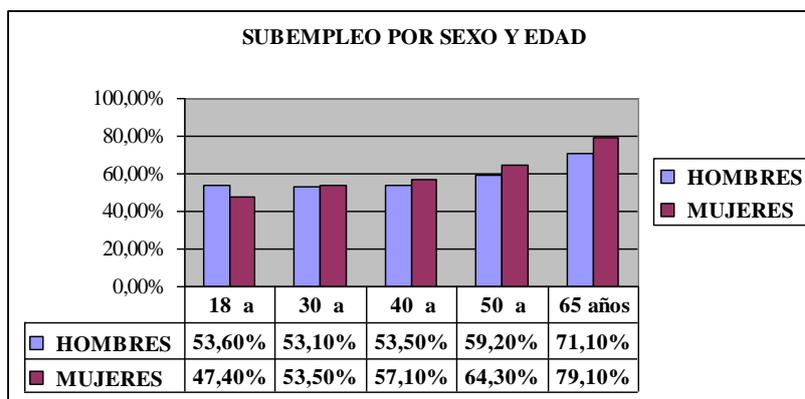
CUADRO NO.11
SUBEMPLEO POR SEXO Y GRUPO DE EDAD A MARZO 2006

NACIONAL URBANO		HOMBRES	MUJERES
10 a 17 años	72,10%	74,00%	68,90%
18 a 29 años	51,00%	53,60%	47,40%
30 a 39 años	53,30%	53,10%	53,50%
40 a 49 años	55,10%	53,50%	57,10%
50 a 64 años	61,10%	59,20%	64,30%
65 años y más	73,60%	71,10%	79,10%

Fuente: INEC

Elaborado por: Autora

GRAFICO NO.8



Fuente: INEC

Elaborado por: Autora

³¹ <http://www.ildis.org.ec/estadisticas/estadisticasdos.htm>

IMPACTO PARA LA EMPRESA

Amenaza Media

Ya que al existir personas desempleadas trae consigo disminución de los ingresos lo que provoca el no consumo por parte del desempleado afectando así al negocio ya que disminuiría las ventas.

2.1.1.3.2 Migración

“Migración es el movimiento de personas a través de una frontera específica con la intención de adoptar una nueva residencia. Junto con la fecundidad y la mortalidad, la migración es un componente del cambio poblacional. Los términos inmigración y emigración se utilizan para referirse a los movimientos entre los países”³²

La pobreza y desempleo son factores que empuja a la migración

CUADRO NO.12

CUADRO ESTADISTICO DEL INGRESO Y SALIDAS DE ECUATORIANOS Y EXTRANJEROS POR LOS DIFERENTES PUERTOS: AEREOS, MARITIMOS Y TERRESTRES A NIVEL NACIONAL ESTADISTICAS POR MESES

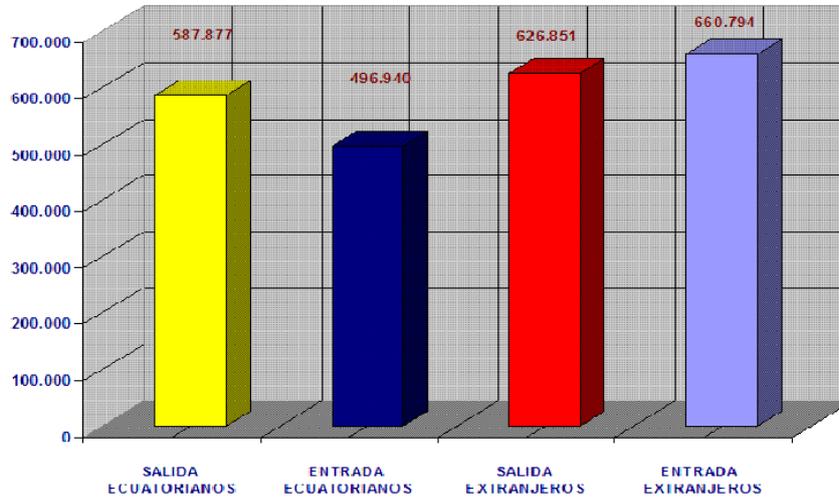
MESES	SALIDA ECUATORIANOS	ENTRADA ECUATORIANOS	SALIDA EXTRANJEROS	ENTRADA EXTRANJEROS
ENERO	64,964	49,563	73,542	78,121
FEBRERO	56,090	44,423	53,460	58,203
MARZO	85,070	64,025	73,907	73,930
ABRIL	57,904	47,166	57,854	62,732
MAYO	51,991	45,115	58,329	57,039
JUNIO	48,172	54,115	58,426	74,717
JULIO	63,939	63,244	81,692	94,923
AGOSTO	92,421	82,962	104,435	98,938
SEPTIEMBRE	67,326	46,327	65,206	62,191
TOTAL	587,877	496,940	626,851	660,794

Fuente: Dirección Nacional de Migración

Elaborado por: Dirección Nacional de Migración

³² <http://www.inec.gov.ec/glosario/migrac.pdf>

GRAFICO NO.9
INGRESOS Y SALIDAS DE ECUATORIANOS Y EXTRANJEROS POR LOS
DIFERENTES PUERTOS AÑO 2006



Fuente: Dirección Nacional de Migración
Elaborado por: Dirección Nacional de Migración

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2006	9.82 %
Octubre-31-2006	9.98 %
Septiembre-30-2006	10.40 %
Agosto-31-2006	9.94 %
Julio-31-2006	10.15 %
Junio-30-2006	10.73 %
Mayo-31-2006	10.09 %
Abril-30-2006	10.25 %
Marzo-31-2006	10.43 %
Febrero-28-2006	10.58 %
Enero-31-2006	10.21 %
Diciembre-31-2005	9.30 %
Noviembre-30-2005	9.71 %
Octubre-31-2005	9.82 %

Septiembre-30-2005	10.75 %
Agosto-31-2005	11.01 %
Julio-31-2005	11.12 %
Junio-30-2005	10.99 %
Mayo-31-2005	10.60 %
Abril-30-2005	10.62 %
Marzo-31-2005	11.10 %
Febrero-28-2005	11.97 %
Enero-31-2005	11.50 %
Diciembre-31-2004	9.90 %

CUADRO NO.13
DESEMPLEO



Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Autora

IMPACTO PARA LA EMPRESA

Oportunidad Media

La salida de ecuatorianos a otros países en busca de una mejor vida, se puede considerar como una oportunidad para las empresas ecuatorianas ya que las remesas de los migrantes ayudan a sostener la economía provocando de esta manera el consumo.

2.1.1.4 Factor Tecnológico

Se refiere al nivel de progreso científico y tecnológico de la sociedad, tanto en equipos como en conocimientos, así como a la capacidad de la comunidad científica para desarrollar nuevas aplicaciones.

Análisis

La falta de innovación y desarrollo tecnológico provoca la baja productividad y competitividad del sector empresarial. El Ecuador no cuenta con el capital suficiente ni con el nivel educativo necesario para estar en la capacidad de planear y desarrollar tecnología por lo que ha obtenido menores niveles de productividad frente a líderes globales de alto nivel tecnológico.

Pero a pesar de eso ha utilizado herramientas que sirven de gran ayuda como son: el uso del Internet y la telefonía Celular. Estas herramientas han permitido adquirir del exterior herramientas de trabajo como son códigos de barras de última tecnología, adquirir software, realizar capacitaciones a distancia, hacer negocios, entre otros.

En los últimos años en Ecuador ha experimentado un crecimiento constante del uso de los teléfonos móviles, como se puede ver en los siguientes cuadros:

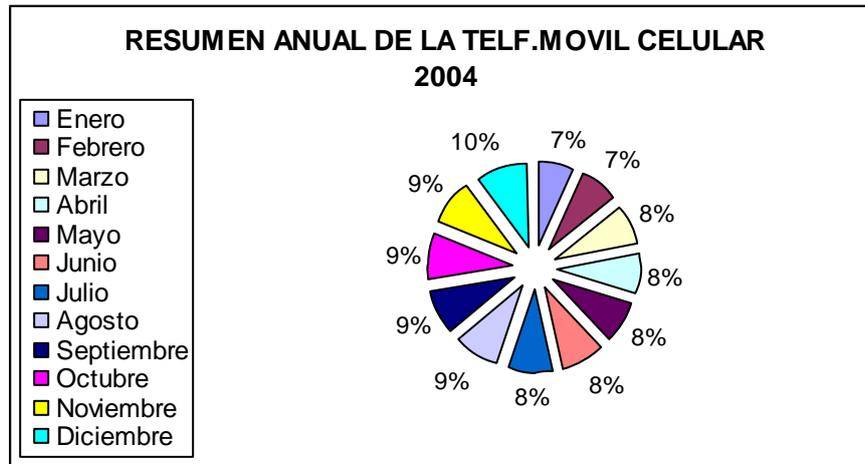
CUADRO NO.14
RESUMEN ANUAL DE LA TELEF. MÓVIL CELULAR

Año	Mes	Total Usuarios
2004	Enero	2.475.658
	Febrero	2.552.718
	Marzo	2.633.483
	Abril	2.728.225
	Mayo	2.818.127
	Junio	2.893.360
	Julio	2.933.705
	Agosto	2.989.800
	Septiembre	3.012.208
	Octubre	3.063.686
	Noviembre	3.145.990
	Diciembre	3.436.818

Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones

Elaborado por: Autora

GRAFICO NO. 10



Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones
Elaborado por: Autora

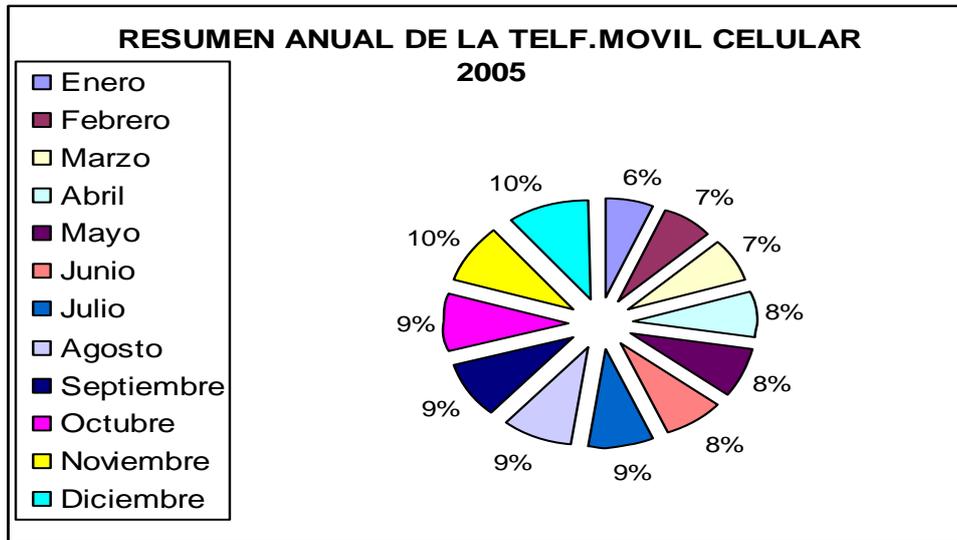
CUADRO NO. 15

RESUMEN ANUAL DE LA TELEF. MÓVIL CELULAR

Año	Mes	Total Usuarios
2005	Enero	3.623.249
	Febrero	3.767.039
	Marzo	3.945.294
	Abril	4.287.711
	Mayo	4.547.996
	Junio	4.711.121
	Julio	4.888.797
	Agosto	5.043.381
	Septiembre	5.158.800
	Octubre	5.342.425
	Noviembre	5.572.087
	Diciembre	6.019.980

Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones
Elaborado por: Autora

GRAFICO NO. 11



Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones
Elaborado por: Autora

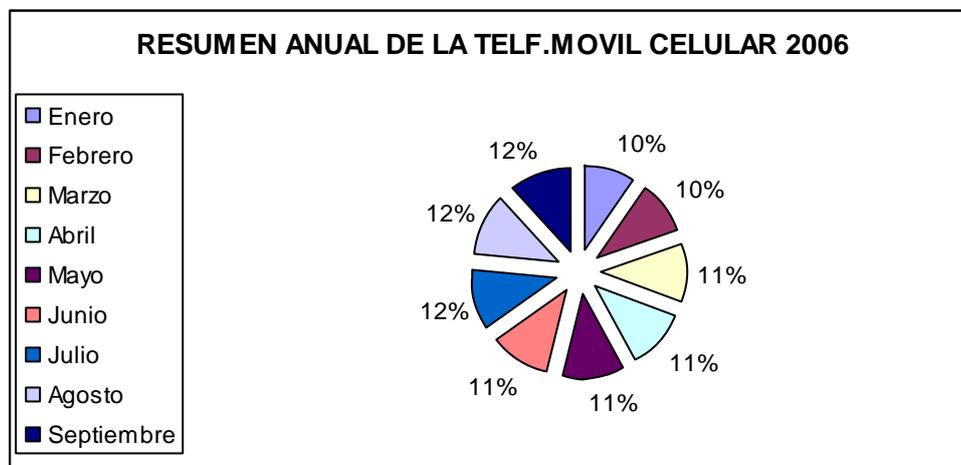
CUADRO NO. 16

RESUMEN ANUAL DE LA TELEF. MÓVIL CELULAR

Año	Mes	Total Usuarios
2006	Enero	6.292.685
	Febrero	6.597.174
	Marzo	6.977.779
	Abril	7.118.183
	Mayo	7.356.975
	Junio	7.397.289
	Julio	7.456.673
	Agosto	7.524.068
	Septiembre	7.590.063

Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones
Elaborado por: Autora

GRAFICO NO. 12



Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones

Elaborado por: Autora

Por otro lado también se ha incrementado el uso del Internet como herramienta de trabajo diaria de las empresas y de las personas en general y así también se ha visto un incremento en el número de operadores de Internet a nivel nacional, siendo hasta el momento de 71, según la información recopilado por la Superintendencia de Compañías

CUADRO NO.17

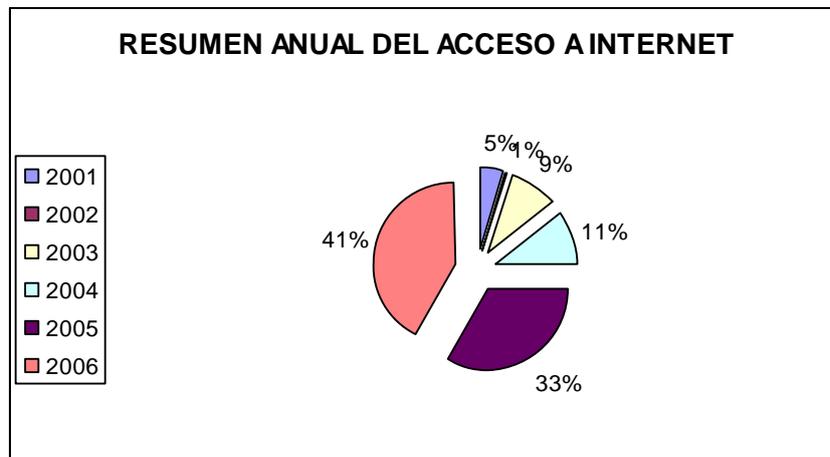
RESUMEN ANUAL DEL ACCESO A INTERNET

Año	Total Usuarios
2001	72.073,58
2002	8.471,39
2003	142.485,08
2004	164.049,58
2005	497.815,67
2006	642.006,38

Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones

Elaborado por: Autora

GRAFICO NO.13



Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones

Elaborado por: Autora

Análisis:

El uso del Internet y de los teléfonos móviles es una **Oportunidad Alta** para mejorar siempre y cuando la empresa realice algunas acciones. Estos medios de comunicación son una gran herramienta que permitiría a “Almacenes Espinoza” manejar la información con mayor rapidez, además puede dar a conocer su empresa a más clientes, puede desarrollar un sistema de intranet, entre otros.

El beneficio que se obtendrá es que existirá mayor uso de la informática en los procesos empresariales, se tendrá mejor acceso en lo que se refiere a las redes de información de banda ancha a menor costo.

IMPACTO PARA LA EMPRESA

Oportunidad Alta

La telefonía móvil permite realizar contactos con futuros proveedores.

El uso del Internet permitirá manejar de mejor manera la información y obtener mayor competitividad.

2.1.2 Micro ambiente

“Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, según Philip Kotler también los competidores, intermediarios, clientes y públicos. A partir del análisis del Micro ambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa”³³

2.1.2.1. Proveedores

Son firmas de negocios y personas que proporcionan los recursos necesarios para que tanto la compañía como sus competidores produzcan sus bienes y servicios.³⁴

Los principales proveedores con que cuenta “Almacenes Espinoza” para comercializar sus productos son los siguientes, los mismos que se encuentran divididos por líneas de productos.

CUADRO NO. 18
PROVEEDORES DE “ALMACENES ESPINOZA”

Línea	Proveedor
Plástico para el hogar e industrial	PICA
	DISPLAST
Juguetes	PANDA & DOROTEO DISTRIBUCIONES CIA. LTDA.
	PICA
	Estuardo Sánchez
	Almacenes El Gato
Bazar	Almacenes Rosita
	Sra. Nancy Mayorga
	Glamour

³³ <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/marketing2/capitulo9.htm>

³⁴ <http://mitecnologico.com/Main/MicroambienteOFactoresControlablesEmpresa>

Desechables	COVERPLAST
	DIPORT
Calzado	VENUS PLASTICAUCHO INDUSTRIAL
	PICA
Porcelana y Cristalería	PANDA & DOROTEO DISTRIBUCIONES CIA. LTDA.
	ESTUARDO SANCHEZ
	TEXCOMERCIAL S.A.
Productos de limpieza	REPARTI CIA. LTDA.
Bisutería	SRA. LIDIA GRANDA
	DISTTRIUIDORA ROSITA
Fundas	COVERPLAST
	PARAISO
Aluminio	UMCO

Fuente: “Almacenes Espinoza”

Elaborado por: Autora

Para seleccionar un proveedor “Almacenes Espinoza” realiza un análisis minucioso del mismo basándose en algunas características como son: calidad, precio, tiempo de entrega de la mercadería, política de pagos, entre otros.



Para poder identificar las oportunidades y amenazas que tiene “Almacenes Espinoza” se realizó una encuesta a los principales proveedores de las diferentes líneas que comercializa y se pudo obtener los siguientes datos:

La relación existente entre “Almacenes Espinoza” y sus proveedores es muy buena y esto se debe a que tanto el proveedor como el cliente en este caso “Almacenes Espinoza” han sabido cumplir con los acuerdos que han tenido. Sobre todo en lo relacionado con los pagos la empresa siempre ha procurado pagar antes de la fecha señalada y esto se debe a que el negocio está creciendo cada día más y cuenta con el dinero suficiente para cancelar a sus proveedores.

Son pocos los proveedores que ofrecen a la empresa un descuento especial por las compras de contado como es el caso de PICA (distribuye plásticos para el hogar, plásticos industriales y calzado), SLEEPERS (calzado) y VENUS (calzado). Con los demás proveedores la empresa procura pagar máximo a los 30 días siendo estos pagos con cheque cruzado al vencimiento.

A continuación un cuadro más detallado de los principales proveedores:

CUADRO NO. 19
DETALLE DE PROVEEDORES DE “ALMACENES ESPINOZA”

Línea	Proveedor	Tipo de Proveedor		D. Crédito	Frec. Pedido	Forma de Pago
Plástico para el hogar industrial	PICA	Sociedad	Fabricante	8	Cada 15 días	Contado
	DISPLAST	Sociedad	Distribuidor	30	Cada 8 días	Cheque
Juguetes	PANDA & DOROTEO DISTRIBUCIONES CIA. LTDA.	Sociedad	Distribuidor	30	Cada 15 días	Cheque
	PICA	Sociedad	Fabricante	8	Cada 15 días	Contado
	Estuardo Sánchez	P.Natural	Distribuidor	30	Cada 15 días	Cheque
	Almacenes El Gato	P.Natural	Distribuidor	30	Cada 15 días	Cheque
Bazar	Almacenes Rosita	P.Natural	Distribuidor	30	Cada 8 días	Cheque
	Sra. Nancy Mayorga	P.Natural	Distribuidor	30	Cada 8 días	Cheque
	Glamour	P.Natural	Distribuidor	30	Cada 8 días	Cheque
Desechables	COVERPLAST	Sociedad	Distribuidor	30	Cada 15 días	Cheque
	DIPORT	Sociedad	Distribuidor	30	Cada 15 días	Cheque
Calzado	VENUS PLASTICAUCHO INDUSTRIAL	Sociedad	Fabricante	8	Cada 15 días	Contado
	PICA	Sociedad	Fabricante	8	Cada 15 días	Contado
Porcelana y Cristalería	PANDA & DOROTEO DISTRIBUCIONES CIA. LTDA.	Sociedad	Distribuidor	30	Cada 15 días	Cheque
	ESTUARDO SANCHEZ	P.Natural	Distribuidor	30	Cada 15 días	Cheque

	TEXCOMERCIAL S.A.	Sociedad	Distribuidor	8	Cada 8 días	Cheque
Productos de limpieza	REPARTI CIA. LTDA.	Sociedad	Distribuidor	20	Cada 8 días	Cheque
Bisutería	SRA. LIDIA GRANDA	P.Natural	Distribuidor	30	Cada 8 días	Cheque
	DISTTRIUIDORA ROSITA	P.Natural	Distribuidor	30	Cada 8 días	Cheque
Fundas	COVERPLAST	Sociedad	Distribuidor	30	Cada 8 días	Cheque
	PARAISO	P.Natural	Distribuidor	30	Cada 15 días	Cheque
Aluminio	UMCO	Sociedad	Fabricante	30	Cada 8 días	Cheque

Fuente: “Almacenes Espinoza”

Elaborado por: Autora

2.1.2.2. Clientes

“La empresa debe estudiar detenidamente sus mercados de clientes. Los mercados de consumidores están compuestos por las personas y los hogares que adquieren bienes y servicios para su consumo personal. Los mercados de empresas compran bienes y servicios para seguir procesándolos o para sus procesos de producción; mercados de revendedores compran bienes y servicios para revenderlos y obtener una utilidad”³⁵

“Almacenes Espinoza realiza la venta de sus productos directamente al consumidor final, el tipo de venta en que se basa principalmente es al detal.

La gran mayoría de los clientes se encuentran ubicados en el Sur de Quito.

Para identificar las necesidades de los clientes y evaluar la satisfacción del servicio y de los productos que ofrece “Almacenes Espinoza” se realizó una encuesta y los datos que se obtuvieron fueron los siguientes:

- ❖ Captación de clientes.

GRAFICO NO. 14



Fuente: Encuesta de Clientes

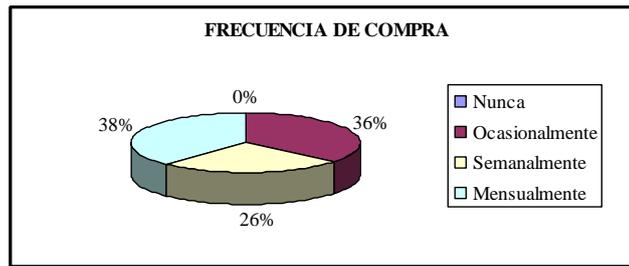
Elaborado por: Autora

³⁵ <http://www.doschivos.com/trabajos/economia/236.htm>

El 100% de un total de 53 personas encuestas ha comprado antes en “Almacenes Espinoza”, lo que demuestra que tiene buena acogida en el mercado.

❖ Frecuencia de Compra

GRAFICO NO.15



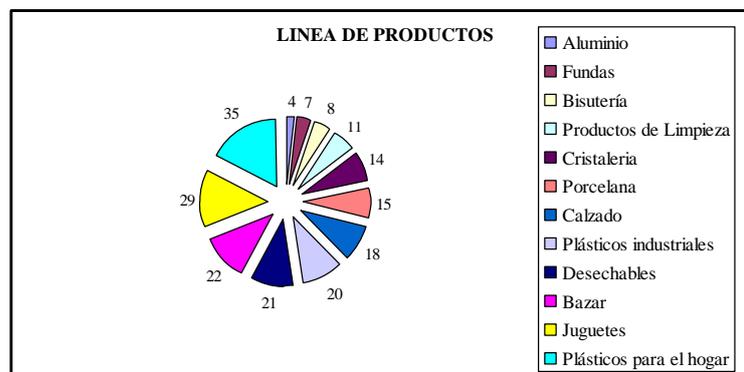
Fuente: Encuesta de Clientes

Elaborado por: Autora

La frecuencia con la que acuden los clientes a “Almacenes Espinoza” son en un 38% mensualmente, 36% ocasionalmente y un 26% semanalmente reflejando el comportamiento de consumo de los clientes.

❖ Líneas de productos que más se comercializa en “Almacenes Espinoza”

GRAFICO NO.16



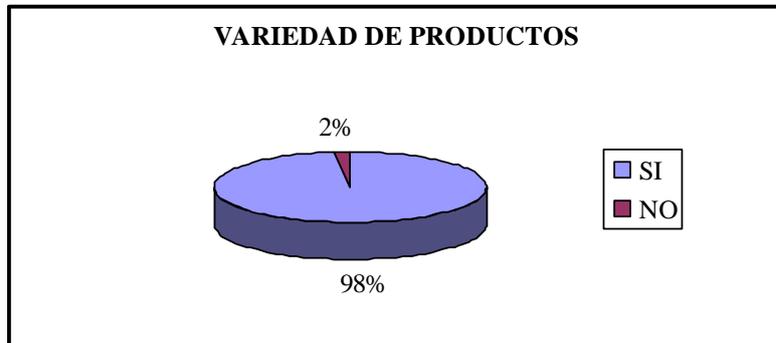
Fuente: Encuesta de Clientes.

Elaborado por: Autora

“Almacenes Espinoza” tiene una gran acogida de sus productos en el mercado.

- ❖ Variedad de productos.

GRAFICO NO.17



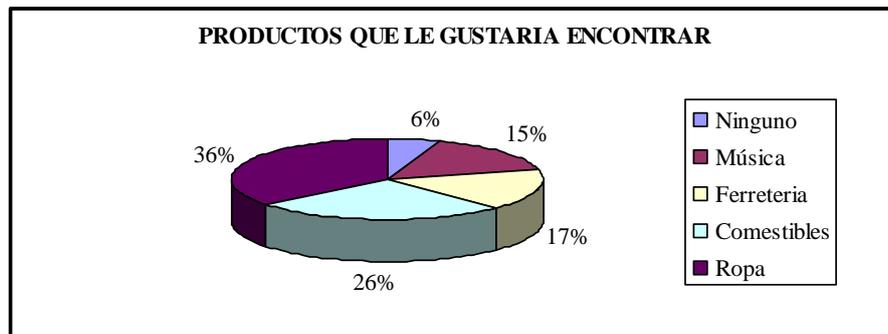
Fuente: Encuesta de Clientes

Elaborado por: Autora

El 98% de los clientes considera “Almacenes Espinoza” si tiene variedad y eso ayuda a que el cliente tenga mayor opción de productos para escoger.

- ❖ Nuevos Productos

GRAFICO NO.18



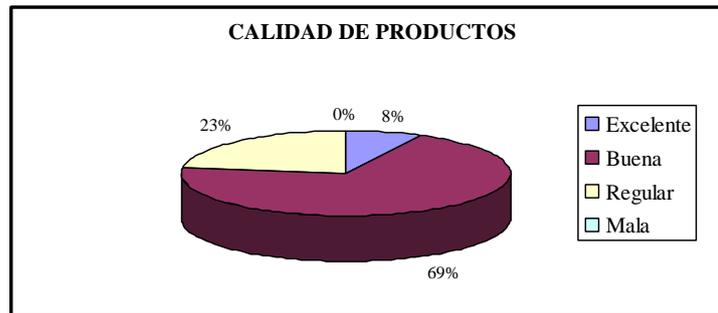
Fuente: Encuesta de Clientes

Elaborado por: Autora

El 36% de los clientes encuestados opinó que la ropa es otro producto que debería vender “Almacenes Espinoza”, seguido de comestibles en un 26% y ferretería en un 17%. Según la encuesta se puede ver que el cliente no está totalmente satisfecho y así la empresa puede captar mayor mercado.

❖ Calidad de los productos

GRAFICO NO.19



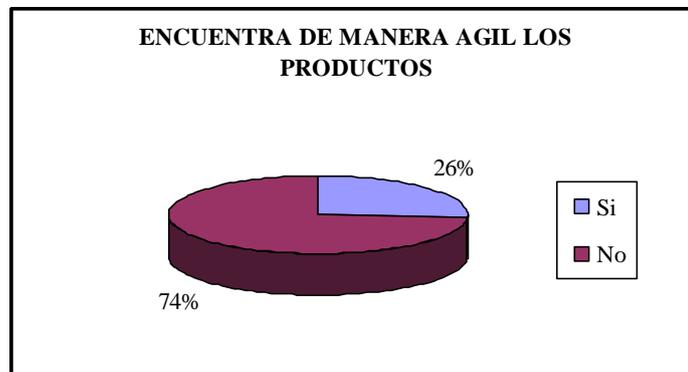
Fuente: Encuesta de Clientes

Elaborado por: Autora

El 69% de los clientes considera que la calidad de los productos que vende “Almacenes Espinoza” es de buena calidad.

❖ Ubicación de los productos.

GRAFICO NO. 20



Fuente: Encuesta de Clientes

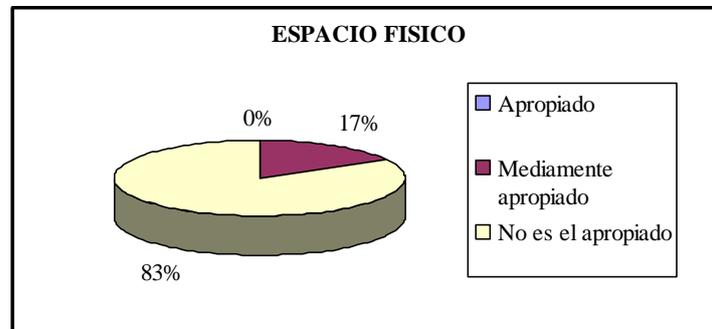
Elaborado por: Autora

El 74% de los clientes opinan que los productos no los pueden encontrar de manera ágil por varios factores:

- Existe mucho desorden en la distribución de la mercadería (66.67%)
- Perchas no se encuentran organizadas (17.95%)
- Local muy pequeño (15.38%)

❖ Espacio Físico

GRAFICO NO. 21



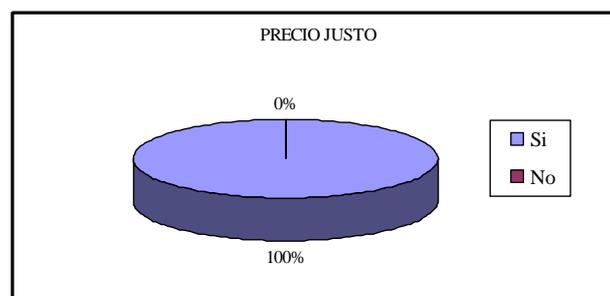
Fuente: Encuesta de Clientes

Elaborado por: Autora

El espacio físico se convierte en una **Debilidad Alta** ya que el 83% de los clientes opinó que el espacio físico con que cuenta “Almacenes Espinoza” no es el apropiado y el 17% opinó que es medianamente apropiado y nadie estuvo de acuerdo con que sea el apropiado.

❖ Precio Justo

GRAFICO NO. 22



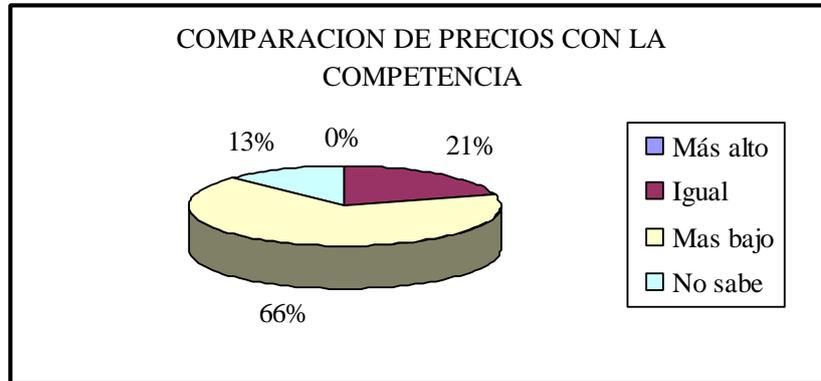
Fuente: Encuesta de Clientes

Elaborado por: Autora

El 100% de los encuestados están de acuerdo con el precio de los productos que vende “Almacenes Espinoza”, les parece un precio justo.

❖ Comparación de precios

GRAFICO NO. 23



Fuente: Encuesta de Clientes

Elaborado por: Autora

El 68% de los encuestados está de acuerdo con que “Almacenes Espinoza” tiene precios más bajos en comparación de otros almacenes en donde puede encontrar los mismos productos.

❖ Ubicación

GRAFICO NO. 24



Fuente: Encuesta de Clientes

Elaborado por: Autora

La mayoría de los clientes representados con el 75% opina que “Almacenes Espinoza” se encuentra bien ubicado por las siguientes razones:

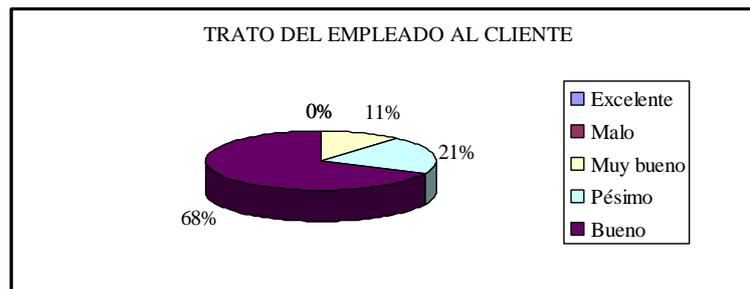
- Se encuentra en una parte céntrica del Sur.
- Está en una zona muy transitada

Mientras que el 25% opinó que no se encuentra bien ubicada debido a las siguientes razones:

- No existen parqueaderos
- No se encuentra en una calle principal

❖ Atención al Cliente

GRAFICO NO. 25



Fuente: Encuesta de Clientes

Elaborado por: Autora

El 68% considera que el trato que los empleados dan a los clientes es bueno mientras que un 21% opina que es pésimo debido a las siguientes razones:

- No saben tratar al cliente
- Empleados son groseros
- Empleados desconocen productos que tienen

❖ Recomendaría a otras personas comprar en “Almacenes Espinoza”

GRAFICO NO. 26



Fuente: Encuesta de Clientes

Elaborado por: Autora

El 94% de los clientes si recomendaría a otras personas para que compren en “Almacenes Espinoza”, siendo así una Oportunidad Alta para la empresa ya que significa que el cliente se siente contento con el precio y la gran gama de productos que comercializa la empresa.

❖ Satisfacción del producto o servicio.

GRAFICO NO. 27



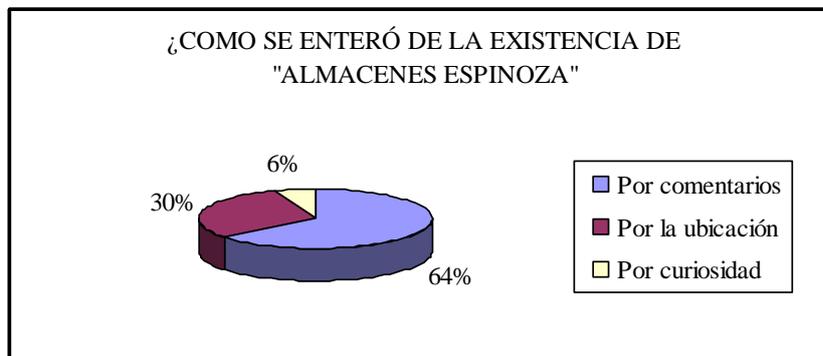
Fuente: Encuesta de Clientes

Elaborado por: Autora

Los clientes están satisfechos con los productos que adquiere en “Almacenes Espinoza” y no han tenido ningún problema por calidad.

❖ Medio por el cual se enteró de la existencia de la empresa.

GRAFICO NO. 28



Fuente: Encuesta de Clientes

Elaborado por: Autora

La mayoría de los clientes (64%) de “Almacenes Espinoza” se enteró que existe debido a comentarios de amigos, familiares o conocidos, el 30% se enteró gracias a la ubicación que tiene en el Sur de Quito y el 6% se enteró por curiosidad ya que pasaba por ahí y decidieron entrar a ver que venden.

2.1.2.3. Competencia

“Competencia es la rivalidad entre empresas y otros proveedores por el dinero y lealtad de sus clientes”³⁶

La competencia se enfoca en dos puntos:

1. Competencia basada en precios con el fin de reducir costos para atraer a más consumidores.
2. Competencia basada en servicios en donde se entrega un valor agregado ya sea dando ofertas de mayor calidad, innovaciones, mejorando la entrega del bien, etc.

El análisis de los competidores es crucial para las empresas que se enfrentan a unos cuantos competidores poderos o a uno solo.

Para determinar la posición de “Almacenes Espinoza” frente a la competencia se realizó una pequeña investigación, visitando cada uno de las empresas detalladas en el siguiente cuadro:

³⁶ <http://www.care.org.ec>

CUADRO NO. 20
COMPETENCIA DE “ALMACENES ESPINOZA”

Competencia Factor	PICA	DIARCA	JUGUETON	SUPERMAXI	Almacenes Chimborazo	Al Costo	TOTAL
Calidad	2	2	1	1	1	2	9
Precio	2	3	3	3	3	2	16
Ubicación	1	3	2	1	3	2	12
Experiencia	1	2	1	1	2	3	10
Servicio	2	2	1	1	2	2	10
Variedad	2	3	1	1	3	3	13
Infraestructura	1	1	1	1	1	2	7
TOTAL	11	16	10	9	15	16	77

1= mejor
2= igual
3= peor

Fuente: Visita a locales

Elaborado por: Autora

De acuerdo al cuadro de la Competencia se puede concluir que:

- ❖ Supermaxi, Juguetón y PICA son la principal competencia que tiene actualmente la empresa, esto se debe en primer lugar a los años de existencia y a la experiencia que han tenido éstas empresas a lo largo de toda su vida y otro factor importante también es la infraestructura con que cuentan y la manera en que tienen distribuida su mercadería. En cuanto a la mercadería que ofrecen las empresas Supermaxi abarca más variedad de productos ya que Juguetón se enfoca únicamente en la gama de juguetes y PICA en lo que se refiere a plásticos en general, calzado y juguetes.
- ❖ Almacenes Chimborazo se puede considerar como una competencia eventual ya que éste se vuelve fuerte cuando se comienza el año lectivo en las escuelas y colegios. Y en ese sentido los factores que beneficia a Almacenes Chimborazo son la calidad del producto y la infraestructura con la que cuenta.

- ❖ Y por último tenemos a Diarca y Al Costo con una ventaja en relación a “Almacenes Espinoza” que es la infraestructura pero en cuanto a los otros factores evaluados, “Almacenes Espinoza” tiene más ventajas en cuanto a los precios competitivos, a la variedad de productos y a la ubicación.

Análisis

“Almacenes Espinoza” con su gran trayectoria y experiencia que ha tenido a lo largo de estos su existencia se encuentra muy bien posicionada en el mercado del Sur de Quito, por lo que ha ido ganando prestigio y fidelidad por parte de sus clientes.

A la competencia se la puede considerar una amenaza desde el punto de vista de la infraestructura y del servicio ya que cuenta con mejor espacio físico y además el personal que trabaja con ellos se encuentra mejor preparado con un nivel más alto de educación.

2.1.3 Matriz de Evaluación Externa.

Esta matriz permitirá identificar y valorar las oportunidades y amenazas potenciales de una empresa. A través del siguiente cuadro “Matriz de Perfil de Oportunidades de Amenazas en el Medio” vamos a evaluar:

FACTORES	CALIFICACION	Oportunidad	Amenaza	Impacto		
				Alto	Medio	Bajo
MACRO AMBIENTE						
Económico						
La inflación al estar a la baja mantienen la demanda de productos.		X			X	
Las tasa de interés activa baja ayuda al endeudamiento de las empresas.		X		X		
La tasa de interés pasiva baja permite personas invertir en servicios o bienes de consumo provocando el aumento de las ventas		X				X
La tasa de interés pasiva baja permite a la empresa invertir ya sea ampliando la infraestructura, adquiriendo nueva mercadería, comprando más productos, etc.		X				X
El aumento del PIB ayuda a que exista estabilidad de precios en el sector del comercio al por mayor y menor.		X				X
EL aumento del PIB permite ganar más mercado a las empresas para satisfacer las demandas del comercio al por mayor y menor.		X		X		
Político						
Apoyo a la micro empresa.		X				X
Social						
Desempleo disminuye el ingreso de los ecuatorianos provocando el no consumo, lo que disminuye las ventas.			X		X	
Las remesas de los migrantes ayudan a sostener la economía provocando el consumo.		X			X	
Tecnológico						
Desarrollo de las telecomunicaciones: Celular e Internet		X		X		
MICRO AMBIENTE						
Proveedores						
"Almacenes Espinoza" tiene poder de negociación (muy buena relación con proveedores, puntualidad en pagos)		X		X		
Alianzas Estratégicas.		X			X	
Gran cantidad de proveedores.		X		X		
Cientes						
Bajo nivel de negociación.		X				X
Demanda por satisfacer.		X			X	
Facilidad de disponer y encontrar los mismos productos.			X		X	
Competencia						
Los precios de la competencia son más altos.		X		X		
Posee excelentes técnicas de mercadeo.			X	X		
Aparición en el mercado de otras empresas similares.			X	X		
La infraestructura y los productos de la competencia se encuentran mejor distribuidos			X		X	

DIAGNÓSTICO EXTERNO POAM

FACTORES	CALIFICACION	Oportunidad	Amenaza
La inflación al estar a la baja mantiene la demanda de productos.		X	
Las tasa de interés activa baja ayuda al endeudamiento de las empresas.		X	
EL aumento del PIB permite ganar más mercado a las empresas para satisfacer las demandas del comercio al por mayor y menor.		X	
Desempleo disminuye el ingreso de los ecuatorianos provocando el no consumo, lo que disminuye las ventas.			X
Las remesas de los migrantes ayudan a sostener la economía provocando el consumo.		X	
Desarrollo de las telecomunicaciones: Celular e Internet		X	
"Almacenes Espinoza" tiene poder de negociación (muy buena relación con proveedores, puntualidad en pagos)		X	
Alianzas Estratégicas.		X	
Gran cantidad de proveedores.		X	
Demanda por satisfacer.		X	
Facilidad de disponer y encontrar los mismos productos.			X
Los precios de la competencia son más altos.		X	
La competencia posee excelentes técnicas de mercadeo.			X
Aparición en el mercado de otras empresas similares.			X
La infraestructura y los productos de la competencia se encuentran mejor distribuidos			X

2.2. ANALISIS INTERNO

Este entorno se refiere a la organización interna de la empresa o institución. El análisis interno, permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Sus elementos son los departamentos, las funciones, el personal y los recursos en general.

2.2.1. Capacidad Administrativa

Planificación

- ❖ No existe un documento escrito en el que esté plasmado los valores y principios de la empresa.
- ❖ La misión y visión de la empresa no es difundida ni entendida por el personal de la misma
- ❖ Falta de una planificación estratégica ya que no utiliza ninguna herramienta de planificación y por lo general opera en base a la intuición del gerente.

Organización

- ❖ Falta de difundir y explicar el organigrama a los trabajadores de la empresa.
- ❖ La empresa cuenta con un pequeño manual sobre la distribución y funciones de cada uno de los puestos.
- ❖ No existe un buen ambiente de trabajo
- ❖ No existe una cultura de servicio al cliente.

Dirección

- ❖ El liderazgo del Gerente es democrático (consulta para tomar decisión)

Control

- ❖ El control a los empleados se lo hace en forma empírica, no cuenta con parámetros específicos para evaluar y controlar al personal.

2.2.2. Capacidad Financiera

- ❖ La empresa cuenta con una considerable liquidez que le permite abastecerse dependiendo del monto de compra y del proveedor.
- ❖ Capacidad de endeudamiento a largo plazo.
- ❖ Rentabilidad
- ❖ Carece de presupuesto en todas las áreas.

2.2.3. Capacidad Comercializadora

- ❖ Falta de estrategias de comercialización
- ❖ Productos de calidad.
- ❖ Falta de Capacitación en ventas.
- ❖ Promoción de persona en persona por buen servicio.

2.2.4. Capacidad Talento Humano

- ❖ Nivel académico y profesionalismo bajo
- ❖ Nivel de rotación de empleados bajo.
- ❖ Sentido de pertenencia de los empleados
- ❖ Motivación
- ❖ Compromiso de los empleados
- ❖ Remuneración y bonos para los empleados
- ❖ Grado de participación e integración de trabajo en equipo

2.2.5 Matriz de Evaluación Interna

Esta matriz permitirá identificar y valorar las Fortalezas y Debilidades potenciales de la empresa

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI

CALIFICACION	Fortaleza	Debilidad	Impacto		
			Alto	Medio	Bajo
FACTORES					
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA					
Planeación					
No existe un documento escrito en el que esté plasmada la misión, visión, los valores y principios de la empresa.		X	X		
Falta de una planificación estratégica ya que no utiliza ninguna herramienta de planificación y por lo general opera en base a la intuición del gerente.		X		X	
Organización					
Falta de difundir y explicar el organigrama a los trabajadores de la empresa.		X		X	
La empresa cuenta con un pequeño manual sobre la distribución y funciones de cada uno de los puestos.	X			X	
No existe un buen ambiente de trabajo		X			X
No existe una cultura de servicio al cliente.		X	X		
Dirección					
El liderazgo del Gerente es democrático (consulta para tomar decisión)	X				X
Control					
El control a los empleados se lo hace en forma empírica, no cuenta con parámetros específicos para evaluar y controlar al personal		X		X	
CAPACIDAD FINANCIERA					
La empresa cuenta con una considerable liquidez que le permite abastecerse dependiendo del monto de compra y del proveedor.	X		X		
Capacidad de endeudamiento a largo plazo.	X		X		
Rentabilidad	X		X		
Carece de presupuesto en todas las áreas.		X		X	
CAPACIDAD COMERCIALIZADORA					
Falta de técnicas de ventas		X	X		
Productos de calidad	X			X	
Variedad de productos.	X		X		
Precio competitivo.	X			X	
Promoción de persona a persona por buen servicio.	X		X		
Falta de capacitación en ventas		X		X	
CAPACIDAD TALENTO HUMANO					
Nivel académico y profesionalismo bajo		X		X	
Nivel de rotación de empleados bajo	X				X
Sentido de pertenencia de los empleados	X				X
Compromiso de los empleados hacia la empresa	X			X	
Falta Motivación		X		X	
Remuneración y bonos para los empleados	X			X	
Grado de participación e integración de trabajo en equipo	X				X

2.3. ANALISIS FODA

“FODA (SWOT) es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información sobre la empresa y su industria, la cual es útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas”³⁷

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual compete.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de una empresa y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios y comunicación. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de comunicación.

2.3.1 Matrices

³⁷ www.miespacio.com

DIAGNOSTICO INTERNO PCI

FACTORES	CALIFICACION	
	Fortaleza	Debilidad
No existe un documento escrito en el que esté plasmada la misión, visión, los valores y principios de la empresa.		X
La empresa no tiene estrategias muy bien desarrolladas		X
Falta de una planificación estratégica ya que no utiliza ninguna herramienta de planificación y por lo general opera en base a la intuición del gerente.		X
Falta de difundir y explicar el organigrama a los trabajadores de la empresa.		X
La empresa cuenta con un pequeño manual sobre la distribución y funciones de cada uno de los puestos.	X	
No existe un buen ambiente de trabajo		X
No existe una cultura de servicio al cliente.		X
El control a los empleados se lo hace en forma empírica, no cuenta con parámetros específicos para evaluar y controlar al personal		X
La empresa cuenta con una considerable liquidez que le permite abastecerse dependiendo del monto de compra y del proveedor.	X	
Tiene la capacidad para competir sus productos por precio más bajos.	X	
Capacidad de endeudamiento a largo plazo.	X	
Rentabilidad	X	
Carece de presupuesto en todas las áreas.		X
Falta de estrategias de comercialización		X
Productos de calidad	X	
Promoción de persona a persona por buen servicio.	X	
Falta de capacitación en ventas		X
Nivel académico y profesionalismo bajo		X
Compromiso de los empleados hacia la empresa	X	
Motivación alta	X	
Remuneración y bonos para los empleados	X	

PARAMETRO DE MEDICION	EQUIVALENCIA
-----------------------	--------------

ALTO = 5	Amplia incidencia de la variable en la gestión.
MEDIO = 3	Relativa incidencia de la variable en la gestión.
BAJO = 1	Poca incidencia de la variable en la gestión.

2.3.1.1 Matriz de Potencialidad

La matriz de potencialidad permite confrontar las Oportunidades frente a las Fortalezas para así poder conocer en que nivel las Fortalezas Internas de “Almacenes Espinoza” sirven para alcanzar las Oportunidades que presenta el ambiente externo.

Antes de realizar la matriz de potencialidad se debe fijar los siguientes parámetros:

CUADRO NO. 21
MATRIZ DE POTENCIALIDAD "FO"

		No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10									
<table border="1"> <tr> <th>PARAMETRO DE MEDICION</th> <th>EQUIVALENCIA</th> </tr> <tr> <td>ALTO = 5</td> <td>Alta.</td> </tr> <tr> <td>MEDIO = 3</td> <td>Media.</td> </tr> <tr> <td>BAJO = 1</td> <td>Baja.</td> </tr> </table>		PARAMETRO DE MEDICION	EQUIVALENCIA	ALTO = 5	Alta.	MEDIO = 3	Media.	BAJO = 1	Baja.	OPORTUNIDADES	La inflación al estar a la baja mantiene la demanda de los productos.	ayuda al endeudamiento de las empresas.	EL aumento del PIB permite ganar más mercado a las empresas para satisfacer las demandas del comercio al por mayor y menor.	Alianzas Estratégicas	Las remesas de los migrantes ayudan a sostener la economía provocando el consumo.	Desarrollo de telecomunicaciones Celular e Internet	"Almacenes Espinoza" tiene pod de negociación (muy buena relación con proveedores,	Gran cantidad de proveedores.	Demanda por satisfacer (nuevos productos)	Los precios de la competencia son más altos.	TOTALES
		PARAMETRO DE MEDICION	EQUIVALENCIA																		
ALTO = 5	Alta.																				
MEDIO = 3	Media.																				
BAJO = 1	Baja.																				
No.	FORTALEZAS																				
1	La empresa cuenta con un manual sobre la distribución y funciones de cada uno de los puestos.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10								
2	La empresa cuenta con liquidez que le permite abastecerse dependiendo del monto de compra y del proveedor.		3	3	3	2	1	3	5	5	5	1	31								
3	Capacidad de endeudamiento a largo plazo.		3	3	3	5	3	3	3	3	3	1	30								
4	Rentabilidad		3	3	3	5	3	5	5	5	3	3	38								
5	Productos de calidad		1	1	3	3	1	3	5	5	5	3	30								
6	Variedad de Productos		5	1	3	3	3	3	3	3	5	3	32								
7	Promoción de persona a persona por buen servicio.		1	1	3	1	3	1	3	5	3	3	24								
8	Compromiso de los empleados hacia la empresa		1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	12								
9	Remuneración y bonos para los empleados		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10								
10	Precio competitivo		3	1	3	3	3	1	5	5	3	5	32								
TOTALES			22	16	24	25	20	22	34	34	30	22	249								

Fuente: Análisis Externo e Interno "Almacenes Espinoza"

Elaborado por: Autora

$$\text{INDICE DE POTENCIALIDAD} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Máximo Valor} \times \text{No. Filas} \times \text{No. Columnas}} \times 100\%$$

El cuadro No.21 muestra la matriz ofensiva es decir de potencialidad, donde cada una de las fortalezas tiene una ponderación de 1 a 5 en donde 1 representa la baja incidencia y 5 representa la más alta incidencia.

Se debe sumar cada una de las columnas y filas y así se obtiene las cinco fortalezas y oportunidades principales, a continuación se muestra cuales son:

Las fortalezas tienen un 48.27 % de peso lo que representa el grado de aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades, las principales fortalezas son:

- Rentabilidad
- Variedad de Productos
- Precios competitivos.
- La empresa cuenta con liquidez que le permite abastecerse dependiendo del monto de compra y del proveedor.

Las principales oportunidades que se deben aprovechar son:

- "Almacenes Espinoza" tiene poder de negociación (muy buena relación con proveedores, puntualidad en pagos)
- Gran cantidad de proveedores.
- Demanda por satisfacer.
- Alianzas Estratégicas.

2.3.1.2. Matriz de Vulnerabilidad

La matriz de vulnerabilidad confronta las debilidades con las amenazas, de modo de conocer en que nivel las amenazas del ambiente externo maximizan las debilidades internas de "Almacenes Espinoza"

CUADRO NO. 22
MATRIZ DE VULNERABILIDAD

No.	DEBILIDADES	AMENAZAS	1	2	3	4	5	TOTALES								
			Desempleo disminuye el ingreso de los ecuatorianos provocando el no consumo, lo que disminuye las ventas.	Facilidad de disponer y encontrar los mismo productos.	La competencia posee excelentes técnicas de mercadeo.	Aparición en el mercado de empresas similares.	La infraestructura y los productos de la competencia se encuentran mejor distribuidos									
	<table border="1"> <tr> <th>PARAMETRO DE MEDICION</th> <th>EQUIVALENCIA</th> </tr> <tr> <td>ALTO = 5</td> <td>Alta.</td> </tr> <tr> <td>MEDIO = 3</td> <td>Media.</td> </tr> <tr> <td>BAJO = 1</td> <td>Baja.</td> </tr> </table>	PARAMETRO DE MEDICION	EQUIVALENCIA	ALTO = 5	Alta.	MEDIO = 3	Media.	BAJO = 1	Baja.							
PARAMETRO DE MEDICION	EQUIVALENCIA															
ALTO = 5	Alta.															
MEDIO = 3	Media.															
BAJO = 1	Baja.															
1	No existe un documento escrito en el que esté plasmado la misión, visión, los valores y principios de la empresa.		1	1	1	3	1	7								
2	Falta de una planificación estratégica ya que no utiliza ninguna herramienta de planificación y por lo general opera en base a la intuición del gerente.		1	3	3	5	3	15								
3	Falta de difundir y explicar el organigrama a los trabajadores de la empresa.		1	1	1	1	1	5								
4	No existe una cultura de servicio al cliente.		1	1	5	5	3	15								
5	El control a los empleados se lo hace en forma empírica, no cuenta con parámetros específicos para evaluar y controlar al personal		1	1	1	1	1	5								
6	Carece de presupuesto en todas las áreas.		3	1	1	1	1	7								
7	Falta de técnicas de ventas.		1	5	5	1	5	17								
8	Falta de Motivación.		1	1	1	1	1	5								
9	Falta de capacitación en ventas		1	1	3	3	3	11								
10	Nivel académico y profesionalismo bajo		1	1	3	3	1	9								
	TOTALES		12	16	24	24	20	96								

Fuente: Análisis Externo e Interno “Almacenes Espinoza”

Elaborado por: Autora

La matriz de vulnerabilidad confronta las debilidades con las amenazas. De acuerdo al Cuadro NO. 22 el índice de vulnerabilidad es de 32.92% de afectación de las debilidades y amenazas, para lo cual se debe eliminar debilidades como las citadas a continuación:

- La empresa no tiene estrategias muy bien desarrolladas.
- Falta de estrategias de comercialización
- Nivel académico y profesionalismo bajo
- Falta de una planificación estratégica ya que no utiliza ninguna herramienta de planificación y por lo general opera en base a la intuición del gerente.
- Carece de presupuesto en todas las áreas.

Y las amenazas que deben tomar en cuenta son las siguientes:

- La competencia posee excelentes técnicas de mercadeo.
- Aparición en el mercado de empresas similares.
- La infraestructura y los productos de la competencia se encuentran mejor distribuidos.

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Direccionamiento Estratégico es un instrumento moderno de alta gerencia que busca integrar las 8 áreas funcionales (administración, mercadeo, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información) para obtener el éxito de la organización.

Después de haber realizado el análisis situacional de “Almacenes Espinoza” se procede a elaborar el direccionamiento estratégico.

3.1. MISIÓN

La Misión es la razón de ser de la empresa considerando sobre todo la atractividad del negocio

“Para elaborar bien la misión, hay que tomar en cuenta lo siguiente”⁶²:

1. Debe expresar claramente la filosofía en determinadas áreas como servicio al cliente, por ejemplo.
2. Debe ser flexible para permitir algún cambio de dirección (en cuanto al rumbo de la empresa).
3. Debe inspirar a los empleados a trabajar en equipo por una ambiciosa meta.
4. Debe incluir el tipo de cultura organizacional que se busca crear.
5. Debe ser corta y simple con el fin de que todos los miembros de la organización la comprenda,
6. Por último, no está de más revisar la misión de algunos competidores. Esto puede dar una idea de qué funciona y qué no.

Por lo tanto, si se tiene una misión clara y todos los empleados comprenden, la aceptan y la propagan es muy probable que la empresa nunca pierda la razón de ser y que nunca, nadie se quite la camiseta.

⁶² <http://www.hipermarketing.com/nuevo%204/herramientas/guias/guiasmestrategico.html>

“Importancia de la Misión”⁶³

- 1) Asegura consistencia y claridad de propósitos y la estrategia de servicio al cliente
- 2) Define un punto de vista referencial central para la toma de decisiones
- 3) Logra el compromiso de los integrantes de la organización hacia el desarrollo institucional
- 4) Genera imagen e identificación con los clientes externos, proveedores y público en general.
- 5) Guía el planeamiento, organización, dirección, coordinación y control de la organización
- 6) Integra a la organización en torno a propósitos comunes.

Misión de “Almacenes Espinoza”.

Para desarrollar la misión de “Almacenes Espinoza” se debe tomar en cuenta los elementos claves que forman parte de una misión:

CUADRO NO. 23
ELEMENTOS DE LA MISIÓN

No.	Elemento	Definición
1	Naturaleza del negocio	Comercialización de productos para el hogar, plásticos y juguetes.
2	Razón de ser o de existir	Satisfacer las necesidades del mercado.
3	Mercado, sector o segmento al que sirve	Clientes de la ciudad de Quito.
4	Características generales del servicio	Crecimiento equilibrado de la empresa, Desarrollo del personal, Precios competitivos, Excelente atención al cliente.
5	Principios y valores	Honestidad, puntualidad, responsabilidad.

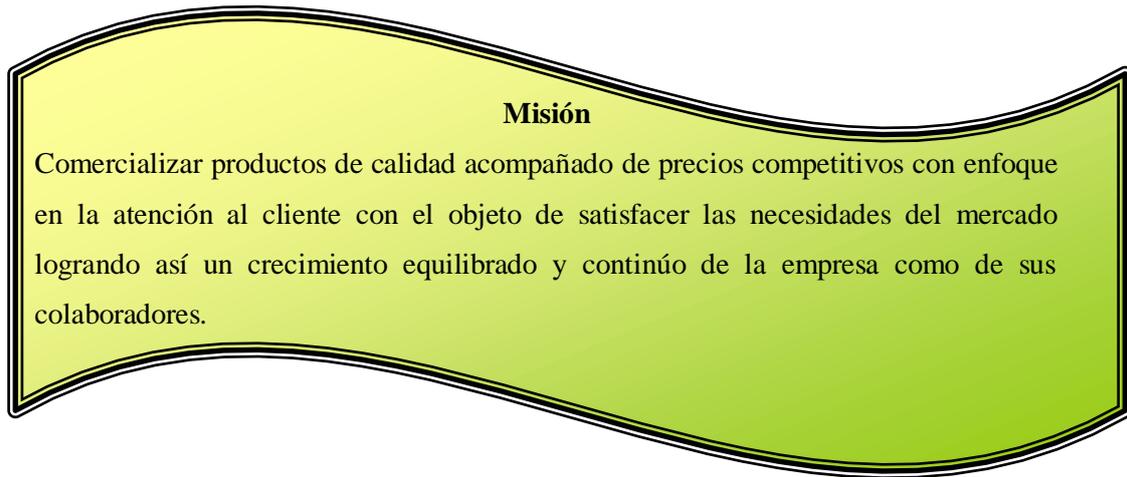
Fuente: “Almacenes Espinoza”

Elaborado por: Autora

⁶³ <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Ger/gesplastra.pdf>

Propuesta:

De acuerdo al análisis realizado en el cuadro de arriba, se puede obtener la siguiente misión:



3.2. VISIÓN

“La Visión es la ubicación de la empresa en escenarios futuros. Es más que un sueño, puesto que debe ser viable, realista y medible en el tiempo. Es la imagen clara del estado deseado, que logra motivar a los miembros de la organización a convertirlo en realidad”⁶⁴

Esta es la filosofía guiadora que en un contexto de futuro, produce lo que le llaman la imagen tangible. La visión se compone de las ideas y premisas que definen la motivación de la gente, así como los principios, valores y costumbres que los rigen.

Una visión debe describir lo que sucede en el mercado en el cual compites y lo que quiere hacer al respecto. Debe ser una guía en la toma de decisiones.

⁶⁴ www.coninpyme.org

“Una manera sencilla de formular una visión es”:⁶⁵

1. Establecer lo que se quiere ser: Por ejemplo, ser la primera, ser el líder, etc.
2. Compañía que provee: Por ejemplo: Innovación, diversidad, alta calidad, precio justo, etc.
3. Tipo de: Por ejemplo: productos, servicios o productos y servicios.
4. Para que: Por ejemplo: servir al mercado global, crear determinado valor agregado, satisfacer una necesidad, proveer algo diferente, etc.
5. En la industria o segmento: Por ejemplo: de telecomunicaciones, de soluciones de información, de soluciones para el consumidor, del segmento de estudiantes, etc.

“Importancia de la Visión”⁶⁶

- 1) Orienta a visualizar el futuro y el tiempo para el cual debe planificar una organización
- 2) La visión, fija las metas que aspira llegar a ser en un futuro de largo Plazo.
- 3) La visión constituye la base para el diseño de los objetivos, metas, políticas, estrategias y planes.
- 4) La visión señala el rumbo que debe seguir la organización para obtener el desarrollo esperado.
- 5) La visión integra los esfuerzos de todos hacia el logro de los objetivos y metas.

⁶⁵ <http://www.hipermarketing.com/nuevo%204/herramientas/guias/guiasmestrategico.html>

⁶⁶ <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Ger/gesplastr.pdf>

Visión de “Almacenes Espinoza”

Para desarrollar la visión de “Almacenes Espinoza”, se realizará un cuadro basado en los elementos de la visión, como se muestra a continuación:

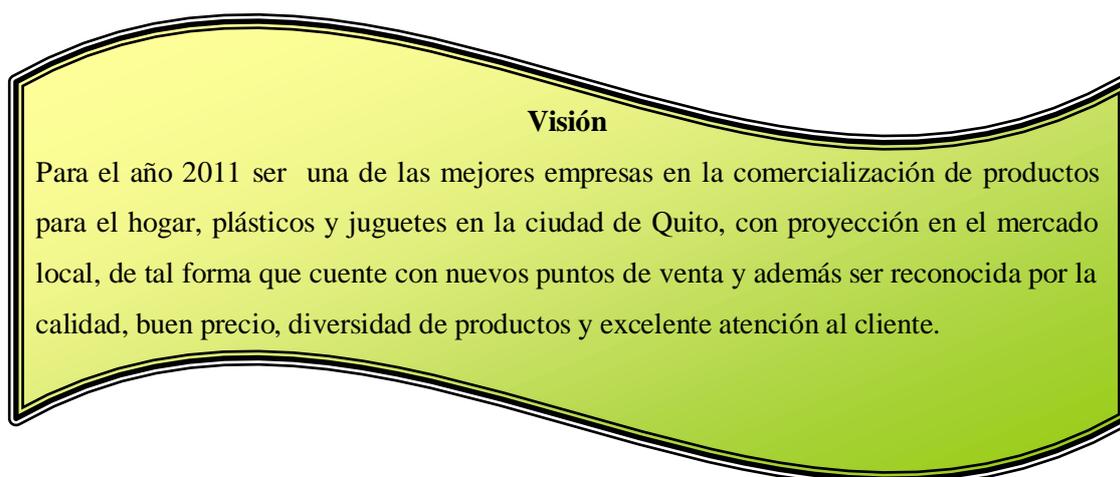
CUADRO NO. 24
ELEMENTOS DE LA VISIÓN

No.	Elemento	Definición
1	Posición deseada en el mercado	Ser una de las mejores
2	Tiempo	5 años
3	Ámbito de mercado de la empresa	Local
4	Productos o servicios	Productos para el hogar, juguetes y plásticos
5	Principios organizacional	Servicio al cliente, calidad, trabajo en equipo.

Fuente: “Almacenes Espinoza”

Elaborado por: Autora

Propuesta:



3.3. PRINCIPIOS Y VALORES

PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Los Principios Corporativos establecen las principales creencias y comportamientos que guían la forma en la cual la Empresa y los empleados desarrollan los negocios.

Para determinar los principios con los que cuenta “Almacenes Espinoza” se usará la matriz axiológica:

CUADRO NO. 25

MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS PARA “ALMACENES ESPINOZA”

GRUPO DE REFERENCIA	Empleados	Clientes	Proveedores
PRINCIPIOS			
Trabajo en Equipo	X	X	X
Defensa del Medio Ambiente			X
Calidad	X	X	X
Creatividad	X		
Servicio al Cliente	X	X	X

Fuente: “Almacenes Espinoza”

Elaborado por: Autora

Los principios que debe aplicar la empresa son los siguientes:

Servicio al Cliente

Una tarea fundamental en la empresa es crear una cultura de servicio al cliente permanente para satisfacer sus necesidades y expectativas, conociendo y solucionando sus problemas e inquietudes, escuchándolos para así anticiparse a las necesidades futuras del mercado.

Trabajo en Equipo

Colaboración por parte de todos los miembros de la empresa para así trabajar con efectividad y entregar un servicio de calidad a los clientes, siendo la responsabilidad de todos crear el buen clima laboral.

Calidad

En todas las actividades, procesos y actuar del día al día. La calidad de lo que se hace diariamente debe estar reflejada en el producto final, en lo que se ofrece y se brinda al cliente, y continuamente se debe mejorar lo que se hace buscando nuevas y mejoras maneras de hacer las cosas.

VALORES

Es la actitud o comportamiento individual, grupal o colectivo de Naturaleza apreciable y regidos por normas de orden ético.

De igual manera que en los principios se debe desarrollar una matriz axiológica para determinar los valores fundamentales de “Almacenes Espinoza”.

CUADRO NO. 26

MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES PARA “ALMACENES ESPINOZA”

GRUPO DE REFERENCIA	Empleados	Clientes	Proveedores
PRINCIPIOS			
Puntualidad	X	X	X
Respeto	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X
Franqueza	X		
Honestidad		X	
Sentido de Pertenencia	X	X	X
Confianza	X		

Fuente: “Almacenes Espinoza”

Elaborado por: Autora

Los valores que se aplicarán en “Almacenes Espinoza” son:

Honestidad

En todos los actos del vivir diario, actuando siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia.

Puntualidad

Estar a tiempo para cumplir las obligaciones diarias. El valor de la puntualidad es necesario para dotar a nuestra [personalidad](#) de [carácter](#), orden y [eficacia](#), pues al vivir este valor en plenitud estamos en condiciones de realizar más actividades, desempeñar mejor nuestro trabajo, ser merecedores de confianza.

Respeto

Hacia los compañeros de trabajo y los clientes, tratándoles como nos gustaría que nos traten a nosotros. Respetando sus opiniones y considerando sus inquietudes.

Responsabilidad

En cada una de las funciones realizadas en la empresa, cumpliendo con lo que se ha comprometido. La responsabilidad es un signo de madurez, pues significa asumir las consecuencias de nuestras acciones y decisiones.

Sentido de Pertenencia

Cada uno de los empleados es importante para la empresa, son parte de ella y todas las acciones que éstos realicen son claves para el mejoramiento de ellos y de la empresa y de esa manera aseguran también la permanencia de tiempo en la empresa.

3.4. OBJETIVOS

“Son las guías que le dan direccionalidad a la empresa, describen el futuro deseado, de allí que tengan una relación estrecha con la visión de la organización”⁶⁷

3.4.1. Objetivos Corporativos

“Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo de su visión y misión”⁶⁸

Los objetivos corporativos diseñados para “Almacenes Espinoza” son:

- Fortalecer la estructura de la organización con base a las necesidades de “Almacenes Espinoza”.
- Incrementar la participación en el mercado mediante un mejor posicionamiento de la empresa.
- Incrementar la rentabilidad de “Almacenes Espinoza” con el fin de asegurar su crecimiento en el mercado.
- Promover el desarrollo personal y laboral de los empleados para mejorar su competencia.

3.4.2. Objetivos Estratégicos

“Son los resultados que espera obtener una organización que le permita obtener una ventaja competitiva o perpetuar ventajas existentes. Estos objetivos deberían ser alineados con los objetivos corporativos”⁶⁹

⁶⁷ www.coninpyme.org/pdf/PlanificacionEstrategica-Nocionesbasicas.pdf

⁶⁸ <http://www.superservicios.gov.co/energiagas/informesaegr/2003/sin/2003%20EEEC.pdf>

Los objetivos se establecen en niveles más específicos de la empresa, refiriéndose a actividades más detalladas y se determinan en función de los objetivos corporativos.

3.4.2.1 Objetivos del Área de Administración

- Realizar una guía de procedimientos de cada uno de los cargos en la empresa para que los empleados puedan desempeñar eficientemente sus funciones.
- Elaborar el organigrama de “Almacenes Espinoza” para identificar claramente el puesto y lugar de cada uno de los empleados en la empresa.
- Divulgar y sensibilizar al personal con respecto a la imagen corporativa de la empresa con el propósito de que se sienta identificado con la misma.
- Ofrecer un adecuado espacio para la exhibición y venta de los productos con el fin de lograr un buen desempeño de las actividades.
- Formar talento humano integral comprometido y con capacidad de respuesta.

3.4.2.2 Objetivos del Área de Comercialización

- Incrementar el número de puntos de venta con el fin de aumentar la cuota del mercado.
- Desarrollar nuevos sistemas de comercialización

3.4.2.3 Objetivos del Área Financiera

- Minimizar costos para obtener una mejor rentabilidad.

⁶⁹ <http://www.superservicios.gov.co/energiagas/informesagr/2003/sin/2003%20EEEC.pdf>

- Realizar un presupuesto anual de la empresa que sirva de herramienta para la toma de decisiones.

3.5 ESTRATEGIA

Según Koontz en su libro Administración Una Perspectiva Global dice que estrategia es: “la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento”.

Un aspecto importante del diseño de la estrategia del negocio es definir la posición competitiva de la organización o su modelo general para la competencia de los mercados donde ha decidido competir.

3.5.1 Estrategias Corporativas

“Una buena estrategia corporativa debe integrar las metas de una organización, las políticas, y la táctica en un todo cohesivo, y se debe basar en realidades del negocio. La estrategia debe conectar a la visión, con la misión y las probables tendencias futuras”⁷⁰

A continuación se establecen las estrategias que se van a utilizar, para lo cual se utilizará el siguiente cuadro:

⁷⁰ www.es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_Empresaria

CUADRO NO. 27

PERFIL ESTRATÉGICO PARA “ALMACENES ESPINOZA”

Clasificación	Subclasificación	Definición	Aplicación	Ventajas
Desarrollo	Liderazgo en Costos	Consiste en superar el desempeño de los competidores generando bienes a un costo inferior.	Manejar productos a un precio reducido conservando la calidad de los mismos.	La empresa puede resistir mejor una guerra de precios.
Crecimiento	Penetración	Consiste en intentar aumentar la venta de productos actuales en mercados actuales.	Incrementar la cuota de participación dentro del mercado actual ofreciendo nuevos productos, aumentando la cantidad de vendedores y diseñando una página Web	Ayuda a incrementar las ventas.
Competitivas	Del Seguidor	El seguidor adopta un comportamiento adoptivo alineando sus decisiones sobre las que ha tomado la competencia.	Evaluar la posición que ocupa la empresa frente a la competencia.	Se puede adoptar las decisiones tomadas por el líder del mercado.

Fuente: SALAZAR Francis, Gestión Estratégica de Negocios.

Elaborado por: Autora

Una vez definidas las estrategias que va a utilizar “Almacenes Espinoza” para cumplir con sus objetivos se presenta a continuación la estrategia corporativa:

La estrategia corporativa de “Almacenes Espinoza” se centra en hacer un seguimiento e imitar las acciones de la competencia en el mercado actual ofreciendo una mejora continua de sus productos acompañado de precios competitivos utilizando los recursos necesarios para poder ganar mayor participación del mercado.

El tiempo que se llevará a cabo para la realización de las estrategias son:

Corto Plazo: 2006 – 2007

Mediano Plazo: 2008 – 2009

Largo Plazo: 2010 - 2011

3.5.2 Estrategias por Áreas

Las estrategias por áreas se centran en las acciones que se deben emprender para obtener mejores resultados en cada una de las áreas de la empresa. A continuación se detallan las estrategias que se van a desarrollar por cada una de las áreas con que cuenta “Almacenes Espinoza”.

3.5.2.1 Estrategias del Área de Administración

- Diseñar un manual de procedimientos a cargo de la persona delegada

- Utilizar carteleras, afiches, campañas mensuales para divulgar la misión, visión, principios y valores.

- Ampliar el espacio físico para exhibición de la mercadería.

- Realizar un plan de capacitación.

- Definir un plan de incentivos para basado en el cumplimiento de metas.

3.5.2.2 Estrategias del Área de Comercialización

- Realizar una investigación de mercado para conocer gustos y preferencias de los clientes con el fin de satisfacer sus necesidades.

- Creación de una página Web.

- Implementar un plan para la atención de quejas y reclamos.

3.5.2.3 Estrategias del Área Financiera

- Evaluar a proveedores nuevos como antiguos con el fin de reducir costos manteniendo la calidad de los productos y precios especiales.

- Hacer un análisis de inventarios.

- Realizar reuniones periódicas con la dirección para la evaluación y mejora continua del presupuesto.

3.6. POLITICAS

“Son decisiones corporativas, mediante las cuales se definen criterios y marcos de actuación que orientan la gestión en todos los niveles de la organización en aspectos específicos”⁷¹

Una vez adoptadas, se convierten en pautas de comportamiento, no negociables y de obligatorio cumplimiento cuyo propósito es reducir la incertidumbre y canalizar los esfuerzos hacia la realización del objeto social de la empresa.

3.6.1 Políticas del Área de Comercialización

- Realizar encuestas permanentes para investigar las necesidades del cliente.

- Promover el uso del Internet.

⁷¹ www.isa.com.co

3.6.2 Políticas del Área Administrativa

- Recordar frecuentemente al personal sobre el organigrama y filosofía empresarial de “Almacenes Espinoza”
- Comunicar claramente sobre la cultura corporativa de la empresa.
- Mantener bien organizada y distribuida la mercadería.
- Capacitar integralmente al personal.
- Realizar campañas por lo menos una vez al mes para comunicar y recordar la filosofía de la empresa a sus empleados.
- Evaluar mensualmente el desempeño de los empleados.
- Evaluar constantemente los espacios libres y utilizados en el almacén.

3.6.3. Políticas del Área Financiera

- Reinvertir las utilidades en la mejora continua de la empresa.
- Cumplir puntualmente con el pago a proveedores.
- Cada dos lunes se organizarán las reuniones para evaluar el presupuesto.

CUADRO NO. 28
PLAN DE ACCION DE “ALMACENES ESPINOZA”

AREA	FODA	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIAS	POLITICAS	TIEMPO
Administrativa	Carece de un documento escrito sobre la estructura orgánica y la filosofía empresarial.	Realizar una guía de procedimientos de cada uno de los cargos.	Diseñar un manual de procedimientos a cargo de una persona delegada.	Recordar frecuentemente al personal sobre el organigrama y guía de procedimientos	C.P
		Elaborar el organigrama de "Almacenes Espinoza" para identificar claramente el puesto y lugar de cada uno de los empleados en la empresa.			
	Falta de difundir y explicar la filosofía de la empresa.	Divulgar y sensibilizar al personal con respecto a la filosofía corporativa de la empresa con el propósito de que se sienta identificado con la misma.	Utilizar carteleras, afiches, campañas mensuales para divulgar la misión, visión, principios y valores.	Comunicar claramente la filosofía corporativa de la empresa. Realizr campañas una vez al mes para comunicar y recordar la filosofía de la empresa.	C.P
Espacio físico no es el apropiado.	Ofrecer un adecuado espacio para la exhibición y venta de los productos con el fin de lograr un buen desempeño de las actividades.	Ampliar el espacio físico para la exhibición de la mercadería.	Mantener siempre bien organizadas las perchas. Evaluar constantemente los espacios libres y utilizados en el almacén.	L.P.	

CUADRO NO. 28
PLAN DE ACCION DE “ALMACENES ESPINOZA”

AREAS	FODA	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIAS	POLITICAS	TIEMPO
Comercialización	No cuenta con estrategias de comercialización	Incrementar el número de puntos de venta con el fin de aumentar la cuota del mercado.	Realizar una investigación de mercado para conocer gustos y preferencias de los clientes con el fin de satisfacer sus necesidades.	Realizar encuestas permanentes para investigar las necesidades del cliente.	L.P.
		Desarrollar nuevos sistemas de comercialización.	Creación de una página Web.	Promover el uso del Internet.	M.P
Financiera	Carece de presupuestos	Minimizar costos para obtener mejor rentabilidad.	Evaluar inventarios y proveedores.	Reinvertir las utilidades en la mejora continua.	C.P
		Realizar un presupuesto anual de la empresa que sirva de herramienta para la toma de decisiones.	Realizar reuniones periódicas con los directivos para evaluación y mejora continua del presupuesto.	Cumplir puntualmente pago a Cada dos lunes será la reunión para evaluar el presupuesto.	C.P
R.R.H.H.	Falta de capacitación	Formar talento humano integral comprometido y con capacidad de respuesta	Realizar un plan de capacitación por áreas.	Capacitar integralmente al personal	M.P.
			Definir un plan de incentivos basado en el cumplimiento de metas.	Evaluar mensualmente el desempeño de los empleados.	

Fuente: Objetivos de “Almacenes Espinoza” y Estrategias Corporativas.

Elaborado por: Autora

3.7. MAPA ESTRATÉGICO

“Proporciona una representación visual de la estrategia”.⁷²

En una sola página da una visión de cómo se integran y combinan los objetivos con las estrategias y las políticas descritas.

⁷² Norton David Mapas Estratégicos, pág. 85

MAPA ESTRATEGICO

"Almacenes Espinoza"

PRINCIPIOS
 Servicio al Cliente
 Trabajo en equipo
 Calidad

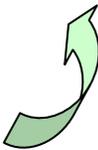
VALORES
 Honestidad
 Puntualidad
 Respeto
 Responsabilidad
 Sentido de Pertenencia

- Realizar una guía de procedimientos de cada uno de los cargos.
- Elaborar el organigrama de "Almacenes Espinoza"
- Divulgar y sensibilizar al personal con respecto a la filosofía corporativa
- Realizar un presupuesto anual de la empresa para

MISION

Comercializar productos de calidad acompañado de precios competitivos con enfoque en la atención al cliente con el objeto de satisfacer las necesidades del mercado logrando así un crecimiento equilibrado y continuo de la empresa como de sus colaboradores.

2006 - 2007



- Ofrecer un adecuado espacio para la exhibición y venta de los productos.
- Incrementar el número de puntos de venta con el fin de aumentar la cuota del mercado.

- ESTRATEGIA**
- Diseñar un manual de procedimientos.
 - Utilizar carteleras, afiches, campañas mensuales para divulgar la misión, visión, principios y valores.
 - Realizar reuniones periódicas con los directivos para la evaluación y mejora continua del presupuesto.

2008 - 2009



VISION

Para el año 2011 ser una de las mejores empresas en la comercialización de productos para el hogar, plásticos y juguetes en la ciudad de Quito, con proyección en el mercado local, de tal forma que cuente con nuevos puntos de venta y además ser reconocida por la calidad, buen precio, diversidad de productos y excelente atención al cliente.

- ESTRATEGIA**
- Ampliar el espacio físico para la exhibición de mercadería..
 - Realizar investigación de mercado.

- ESTRATEGIA**
- Realizar una investigación de mercado para conocer gustos y preferencia de los clientes.
 - Creación de una página Web.
 - Evaluar inventarios y proveedores.
 - Realizar un plan de capacitación.
 - Definir un plan de incentivos basado en el cumplimiento de metas.

2010 - 2011

CAPITULO IV

IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

4.1 Determinación de Proyectos.

Para alcanzar los objetivos planteados es necesario realizar proyectos estratégicos de acuerdo al grado de importancia y necesidad de la empresa.

A continuación se muestra un cuadro resumen de los proyectos definidos:

CUADRO NO. 29

MAPA DE PROYECTOS DE "ALMACENES ESPINOZA"

AREA	OBJETIVO	PROYECTO	TIPO	RESPONSABLE	COSTO
Administrativa	Ofrecer un adecuado espacio físico para la exhibición y venta de los productos con el fin de lograr un buen desempeño de las actividades	<i>Ampliación del espacio físico</i>	L.P.	Gerente General	45.000,00
	Diseñar un Plan de Capacitación anual con el fin de determinar todos los cursos necesarios que se van a desarrollar en el transcurso del año para mejorar el nivel de capacitación del personal contratado	<i>Diseño de un plan de capacitación</i>	M.P	Gerente Administrativo	8.500,00
Comercialización	Desarrollar nuevos sistemas de comercialización	<i>Diseño de una página Web.</i>	M.P	Gerente de Comercialización	2.034,00
	Optimizar el espacio de venta de productos.	<i>Diseño de un plan de merchandising</i>	C.P.	Gerente de Comercialización	4.800,00
Financiera	Minimizar costos mediante un stock ideal de productos	<i>Sistema de Inventarios</i>	C.P.	Gerente de Comercialización Gerente General	6.775,00

4.2 Perfil y programación de proyectos

A continuación se puede observar una descripción más detallada de cada uno de los proyectos con sus respectivas actividades, recursos y costos

Proyecto No. 1

Nombre: Diseño de un Plan de Merchandising

Objetivo: Mejorar la exhibición de los productos con el fin de optimizar el espacio de venta de dichos productos.

Responsable: Gerente de Comercialización y jefes de piso.

Tiempo: Corto Plazo

Alcance: Permitir que los productos que comercializa “Almacenes Espinoza” se presente y ofrezca mejor al cliente.

ACTIVIDADES	AÑO 2007											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct.	Nov	Dic
1. Evaluación de la situación actual.												
2. Identificación de material P.O.P ha ser utilizado.												
3. Desarrollo del programa de acciones en el canal de ventas.												
4. Material promocional para el punto de venta.												
5. Desarrollo de programas de promociones en el punto de venta.												
6. Actividades de deleite al cliente en el punto de venta.												
7. Control del punto de venta.												
RECURSOS	COSTO											
Asesoría	800											
Utiles de oficina	100											
Equipo de computación	30											
Decoración y Adaptaciones	3820											
Varios	50											
TOTAL	4800											
FINANCIAMIENTO: PROPIO DE LA EMPRESA												

Proyecto No. 2

Nombre: Sistema de inventarios

Objetivo: Aplicar un buen sistema de inventarios para minimizar costos.

Responsable: Jefe de Bodega, Gerente de Comercialización.

Tiempo: Corto Plazo

Alcance: Ya que “Almacenes Espinoza” no cuenta con un buen sistema de inventarios, es importante adquirir un buen sistema que permita a la empresa controlar de mejor manera las existencias y de esa manera disminuir la tasa de faltantes y el alto nivel de inventario que afecta a la empresa.

ACTIVIDADES	AÑO 2007											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct.	Nov	Dic
1. Evaluar el sistema actual de inventarios que maneja la empresa para determinar si cumple con los requerimientos.												
2. Determinar el método de evaluación de inventarios.												
3. Determinación de las existencias.												
4. Control interno sobre inventarios.												
5. Establecer existencias máximas y mínimas.												
6. Identificación de técnicas de distribución interna y almacenaje.												
7. Desarrollar manual de proveedores.												
8. Implementación de todo lo propuesto.												
9. Difusión de los procesos implementados.												
Recursos:	Costo											
Recurso Humano	1200											
Material de oficina	5500											
Varios	75											
TOTAL	6775											
FINANCIAMIENTO: PROPIOS DE LA EMPRESA												

Un buen sistema de inventarios debe manejar los siguientes puntos:

1. Ordenes de Compra

- a. Sugerido de compra
 - i. Histórico
 - ii. Mín. o Máx.
- b. Compras
 - i. Facilidad de poder pagar directamente de la orden de compra, las compras.
- c. Control de costo
 - i. Poder obtener un histórico de compras por proveedor.

2. Ventas

- a. Facturación

3. Utilidades del Sistema

- a. Sugerido de compras
 - i. Facilidad para conocer de cada ítem el stock min., máx., y actual
 - ii. Conocer el promedio de rotación ya sea semanal, mensual, trimestral, etc.
 - iii. Ordenes de compra pendientes de ser recibidas.
- b. Análisis de Rentabilidad
 - i. Posibilidad de ver por cada ítem o factura si se perdió o se ganó.
 - ii. Ver que ítem está dando un determinado % de rentabilidad y si es muy bajo al indicado
- c. Análisis de proveedores
 - i. Permita ingresar parámetros de calificación.
 - 1. Cumplimiento en la fecha de entrega.
 - 2. Compromiso de los precios que se mantengan a los precios ingresados en la orden de compra.
 - 3. Mercadería en mal estado,
 - 4. Compromiso de unidades entregadas.

Proyecto No. 3

Nombre: Diseño de una Página Web

Objetivo: Desarrollar nuevos sistemas de comercialización

Responsable: Gerente de Comercialización

Tiempo: Mediano Plazo

Alcance: Utilizar otros medios por los cuales se puede comercializar la mercadería, en este caso es el Internet, el mismo que va a permitir a “Almacenes Espinoza” vender mayor cantidad de productos en forma ágil.

ACTIVIDADES	AÑO 2008 2009											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct.	Nov	Dic
1. Contratar a un diseñador Web												
2. Identificar los requerimientos que debe tener la página Web												
3. Analizar y seleccionar el mejor diseño de página web presentado por el programador.												
4. Contratar los servicios de Internet												
5. Actualización y mantenimiento continuo de la página Web.												
RECURSOS	COSTO											
Diseñador Web	520,00											
Materiales de oficina	150,00											
Mantenimiento	1.164,00											
Varios	200,00											
TOTAL	2.034,00											
FINANCIAMIENTO: PROPIOS DE LA EMPRESA												

Proyecto No. 4

Nombre: Ampliación del espacio físico

Objetivo: Ofrecer un adecuado espacio físico para la exhibición y venta de los productos con el fin de lograr un buen desempeño de las actividades.

Responsable: Gerente General

Tiempo: Largo Plazo

Alcance: Puesto a que “Almacenes Espinoza” no cuenta con un espacio físico adecuado que permita una libre circulación y comodidad a los clientes es necesario la ampliación para el buen desempeño de las actividades.

ACTIVIDADES	AÑO 2011											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct.	Nov	Dic
1. De acuerdo a la mercadería disponible calcular el espacio físico necesario para exhibir cómodamente la mercadería.												
2. Buscar tercerizadoras para que realicen la obra.												
3. Analizar y elegir la mejor alternativa.												
4. Aprobación del trabajo por parte del los directivos.												
5. Inicio de la ampliación del espacio físico.												
6. Adecuaciones para el almacen												
7. Ubicación de los productos.												
RECURSOS	COSTO											
TERCERIZADORA	44500											
VARIOS	500											
COSTO:	45000											
FINANCIAM: PRESTAMO BANCO RUMINAHUI												

Proyecto No. 5

Nombre: Diseño de un Plan de Capacitación.

Objetivo: Diseñar un Plan de Capacitación anual con el fin de determinar todos los cursos necesarios que se van a desarrollar en el transcurso del año para mejorar el nivel de capacitación del personal contratado.

Responsable: Gerente Administrativo.

Tiempo: Mediano Plazo

Alcance: Puesto a que “Almacenes Espinoza” no cuenta con un adecuado plan de capacitación se pretende desarrollar un plan de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los empleados.

ACTIVIDADES	AÑO 2008											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct.	Nov	Dic
1. Averiguar el área que necesita capacitación.												
2. Identificar a la persona y en que función de su cargo necesita la capacitación.												
3. Realizar una lista de cursos que se necesitan hacer en el año.												
4. Realizar un cuadro de prioridades de los cursos anuales con su respectivo presupuesto.												
5. Autorización de los cursos por parte del Gerente Financiero.												
6. Cordinación de eventos.												
7. Seguimiento y evaluación de la capacitación.												
RECURSOS	COSTO											
Capacitadores	8.000,00											
Materiales de oficina	300,00											
Varios	200,00											
TOTAL	8.500,00											
FINANCIAMIENTO: PROPIOS DE LA EMPRESA												

4.3 Desarrollo de Proyectos a Corto Plazo.

PROYECTO NO. 1

DISEÑO DE UN PLAN DE MERCHANDISING

OBJETIVO:

Mejorar la exhibición de los productos con el fin de optimizar el espacio de venta de dichos productos.

ALCANCE:

Permitir que los productos que comercializan “Almacenes Espinoza” se presente y ofrezca mejor al cliente optimizando el diseño interior para una distribución más lógica, atractiva y rentable.

ANTECEDENTES

En el capítulo II referente al Diagnóstico Situacional de la empresa, se encontró que una de las debilidades de la empresa es que no cuenta con una adecuada técnica y herramienta de comercialización y además la distribución y organización de los productos no era la más óptima. Esto provoca que las ventas no se incrementen debido a que no existe una motivación para el cliente por lo que “Almacenes Espinoza” se ve obligado a diferenciarse de su competencia, a llamar la atención de los consumidores, a despertar interés y a crear deseo de compra con el fin de obtener mayor rentabilidad.

Actualmente se vive en un mundo de muchos cambios en hábitos, gustos y preferencias en donde el cliente cada vez tiene menos tiempo disponible para sus actividades de compra, por lo tanto el cliente necesita ir a un punto de venta donde pueda encontrar todos los

productos y servicios que requiere. Contando con estos nuevos requerimientos de los clientes, la ambientación y la efectividad de las actividades en el punto de venta es primordial para estimular los sentidos fisiológicos del cliente y motivarlo a la compra impulsiva.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACION DEL PROYECTO

Definición de Merchandising.

“Es el conjunto de técnicas que se aplican en el punto de venta para motivar el acto de compra de la manera más rentable, tanto para el fabricante como para el distribuidor, satisfaciendo al mismo tiempo las necesidades del consumidor”.⁸⁴

Importancia

Actualmente la competencia es más agresiva; los competidores son numerosos y despliegan efectivas acciones de mercadeo para mejorar su posicionamiento, incrementar las ventas y aumentar sus ganancias.

Las organizaciones para mantener satisfechos a sus clientes, permanecer o sobrevivir en sus mercados adoptan novedosos y muy variados enfoques y estrategias. El gerente de “Almacenes Espinoza” debe identificar las tendencias del mercado, anticiparse a los eventos que se producirán y desarrollar estrategias para aprovechar lo que se vislumbra como oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas del entorno.

El desarrollo de estrategias de mercadeo exitosas requiere de un conocimiento profundo de clientes, competidores, proveedores y de todos los factores que influyen en el sector donde se desempeña la organización, con miras a crear productos y servicios que la mantengan a

⁸⁴ <http://www.marketing-xxi.com/merchandising-y-plv-118.htm>

la vanguardia, con base en su capacidad para hacer buen uso de la innovación, tecnología, talento humano, conocimiento y demás recursos disponibles.

Justificación

El punto de venta constituye la última oportunidad de comunicación con los clientes, la última ocasión para animarlos a tomar una opción de consumo de última hora. Los clientes más ajetreados aprecian aquellos productos que destacan y logran proporcionarles la información necesaria para su decisión de compra: datos sobre su precio, origen, características o posibles ofertas especiales que constituirán el estímulo definitivo y crucial del último momento.

De hecho, está comprobada la influencia que tiene en la venta que el producto esté colocado en uno u otro espacio. Si el producto no está colocado en el lugar correcto decrece notablemente su ratio de ventas. Este hecho obliga a los fabricantes a pagar cantidades adicionales a los distribuidores por la colocación preferente de un producto, dando lugar, en no pocas ocasiones, a actividades poco lícitas.

El consumidor actual cambia con demasiada rapidez, variando sus hábitos de compra, consumo y expectativas, siendo más exigente en el momento de la compra y desea obtener máximos beneficios por la inversión a realizar.

DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

Antes de diseñar el plan de merchandising la empresa debe realizar un pequeño sondeo general sobre la presencia, calidad y exhibición de los productos en el almacén.

Ubicación actual de los productos.

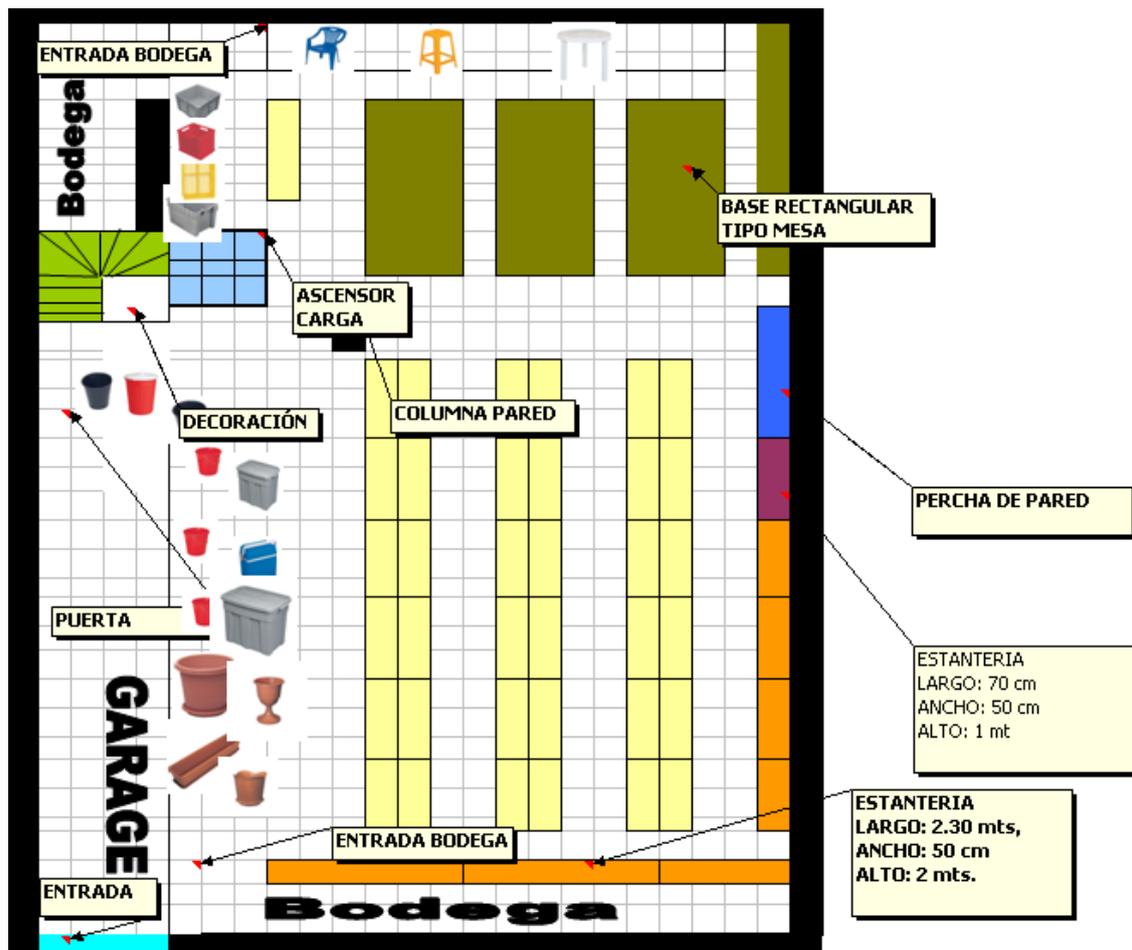
“Almacenes Espinoza” cuenta con 4 pisos dentro de los cuales se encuentra distribuida la mercadería de la siguiente manera:

SUBSUELO

Plásticos:

Para el hogar

Para la industria



PLANTA BAJA

Fundas Plásticas

Desechables

Viniles

Productos averiados

Bisutería

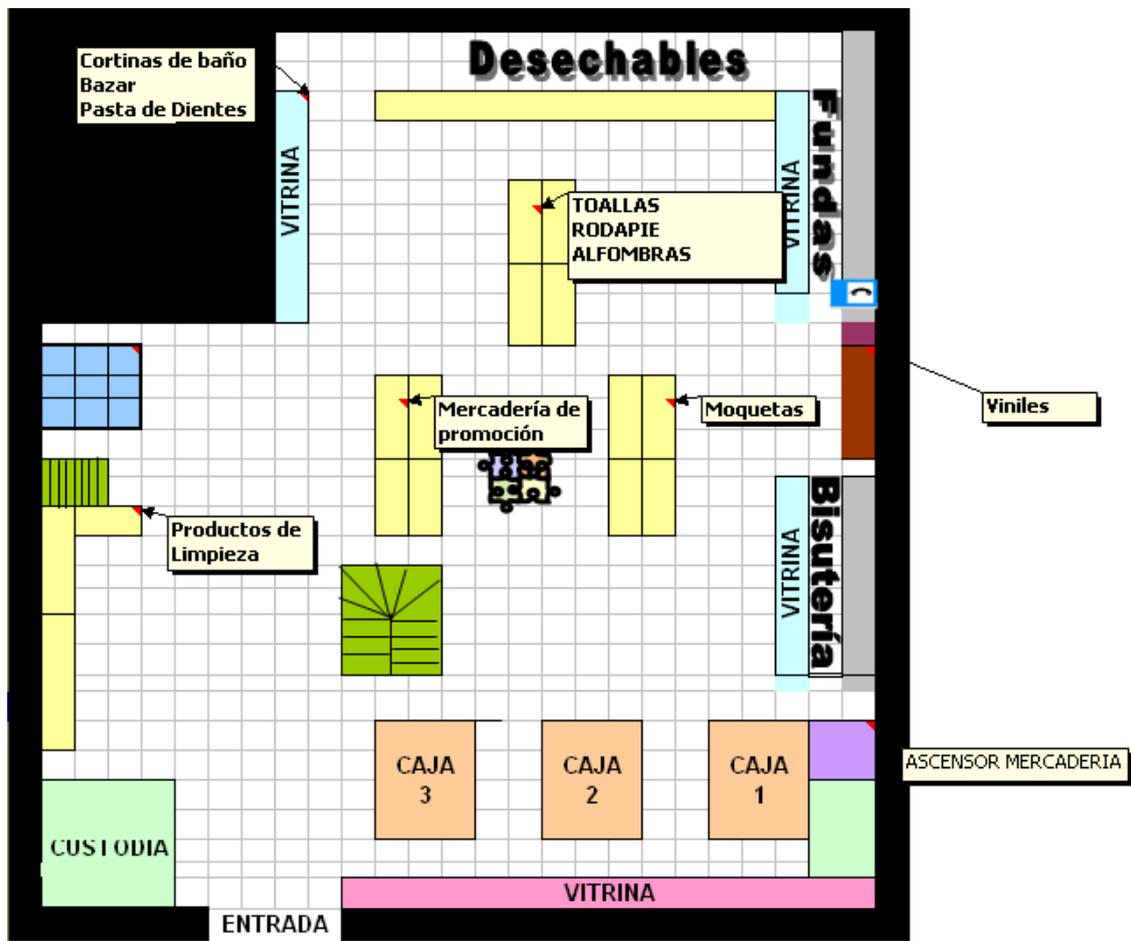
Productos de limpieza

Moquetas – rodapiés

Cortinas de baño

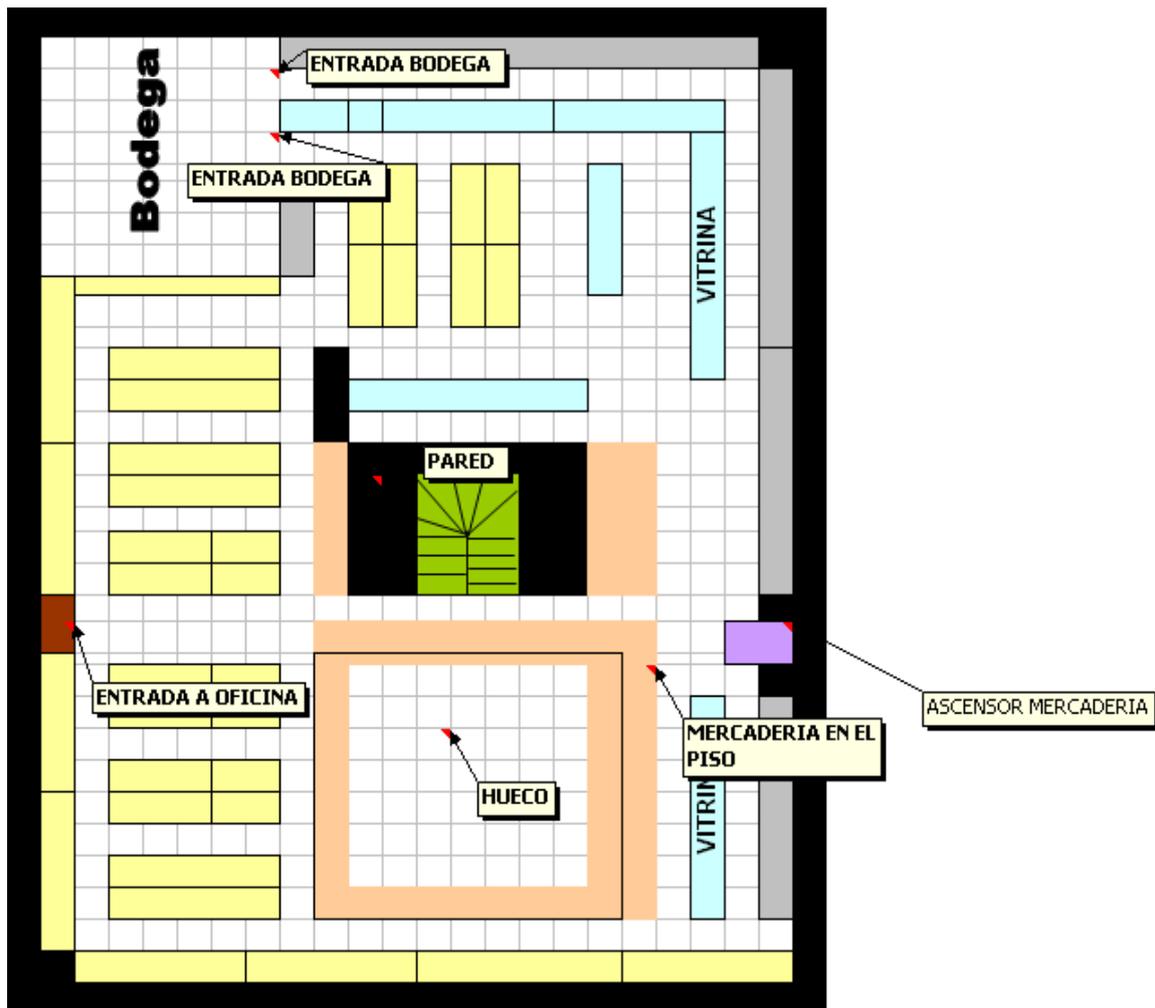
Custodia – Área para empacar regalos.

Cajas Registradoras.



PRIMER PISO

- Cristalería
- Utensilios de cocina
- Ollas
- Vajillas
- Porcelana
- Calzado
- Cuadros
- Electrodomésticos
- Promociones
- Relojes de pared.

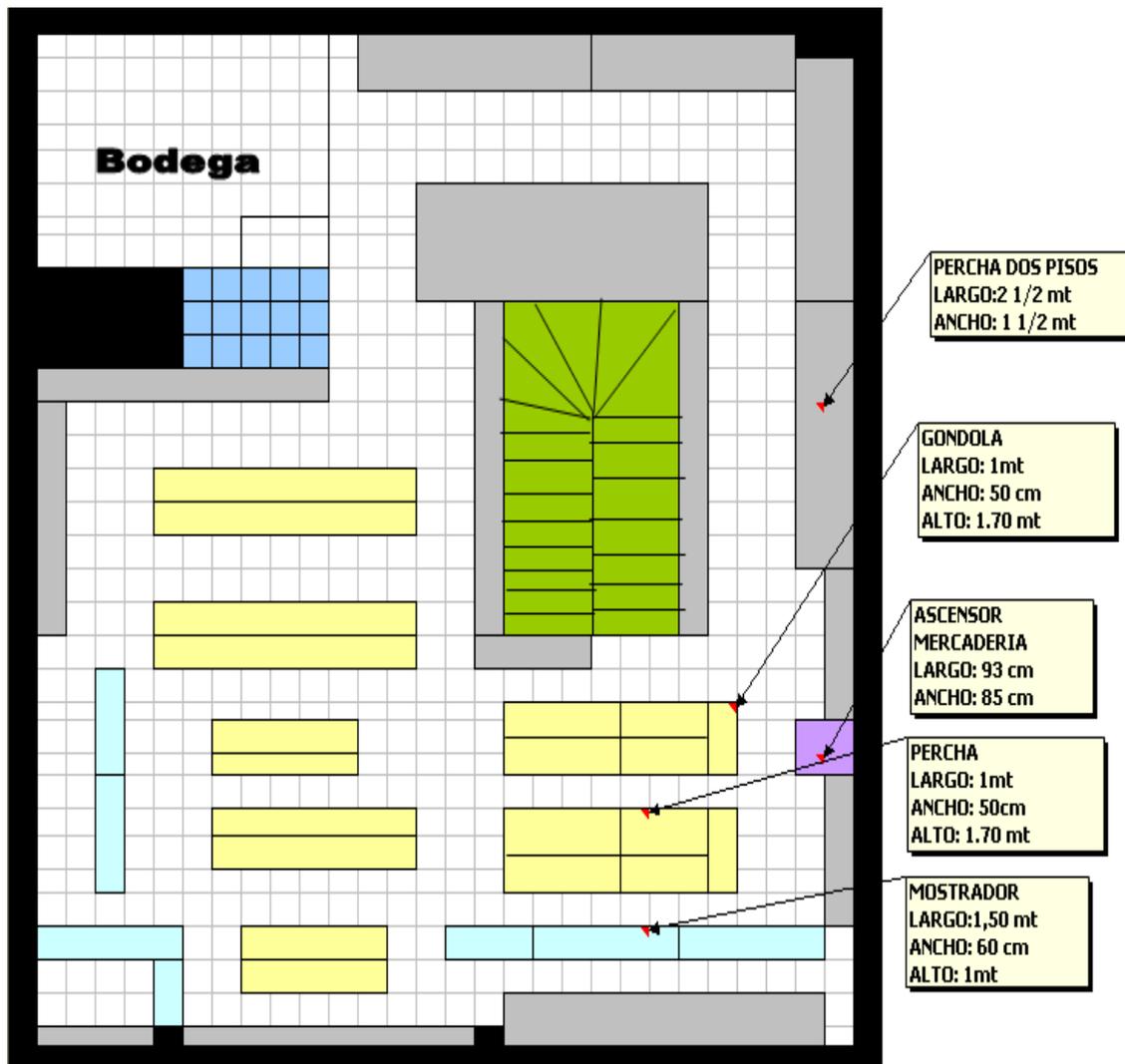


SEGUNDO PISO

Juguetes

Bazar

Fiestas



CONCLUSIÓN:

- ❖ La mercadería no se encuentra debidamente clasificada ni perchada.
- ❖ El almacén no cuenta con la señalización adecuada para que el cliente pueda identificar la ubicación de los productos, de los extintores y salida de emergencia.
- ❖ Falta publicidad de los productos que comercializa.
- ❖ Iluminación no es la ideal.
- ❖ El espacio es muy estrecho para la circulación.
- ❖ Fachada no es llamativa.
- ❖ No todos los productos se encuentran con precios por lo que falta un mejor control del jefe de cada piso.

FOTOS ACTUALES

FOTO NO.6 MERCADERIA MEZCLADA



Fuente: Almacenes Espinoza

FOTO NO. 7
MERCADERÍA EN EL PISO



Fuente: Almacenes Espinoza

FOTO NO. 8
DEMASIADO STOCK EN ALMACÉN



Fuente: Almacenes Espinoza

FOTO NO. 9

BAZAR MEZCLADO CON JUGUETES



Fuente: Almacenes Espinoza

FOTO NO. 10

TELEF. MEZCLADO CON PLATERÍA-CUBIERTOS-CRISTALERÍA



Fuente: “Almacenes Espinoza”

Para comenzar a diseñar el plan de merchandising para “Almacenes Espinoza” se va a realizar lo siguiente:

1. SECCIONES

Se deberá definir las secciones con las que contará el almacén para después fijar la ubicación de las mismas. Estas secciones deben guardar un orden lógico y racional de tal manera que facilite la orientación y la compra de los clientes del establecimiento.

Las secciones recomendadas para ser utilizadas por “Almacenes Espinoza” son:

SUBSUELO

- Plásticos

Hogar

Cocina

Limpieza

Muebles

Jardinería

Organizadores

Industriales

Bandejas

Gavetas

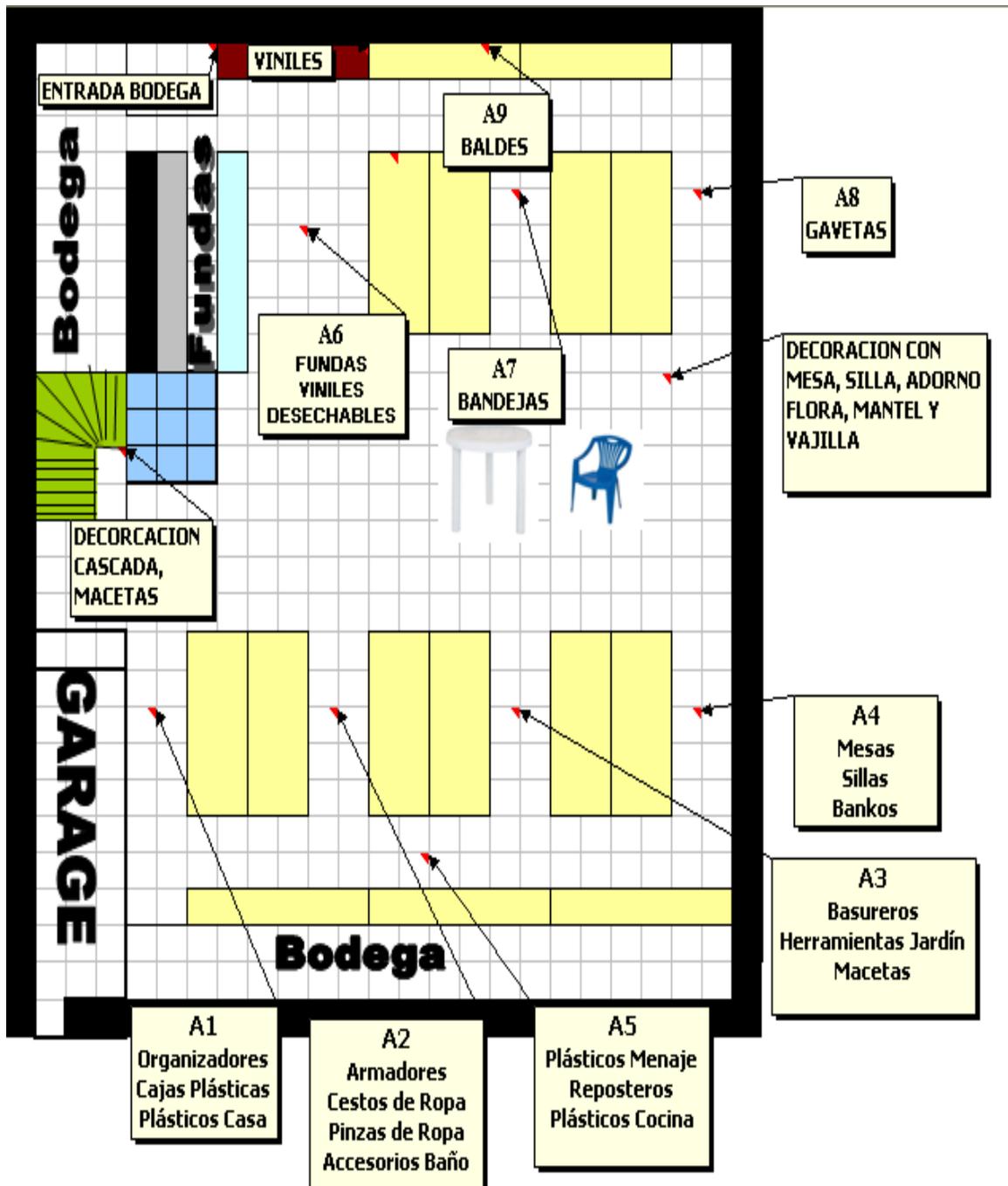
Baldes

Otros

Viniles

Fundas Plásticas

Desechables



PLANTA BAJA

Productos de limpieza – aseo

Bisutería

Cosméticos

Calzado

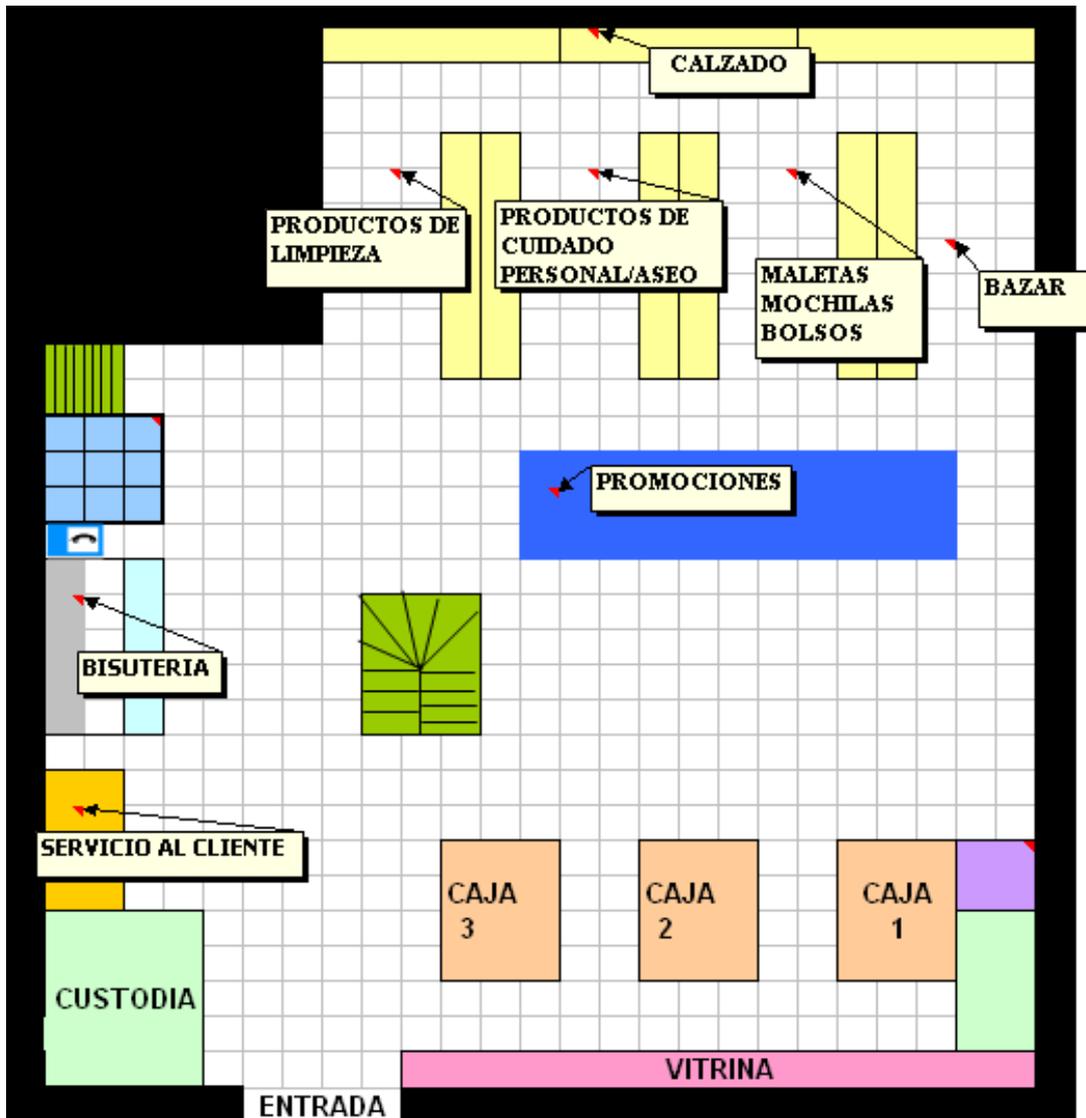
Bazar

Maletas

Promociones

Custodia

Servicio al Cliente



PRIMER PISO

- Hogar

Cocina

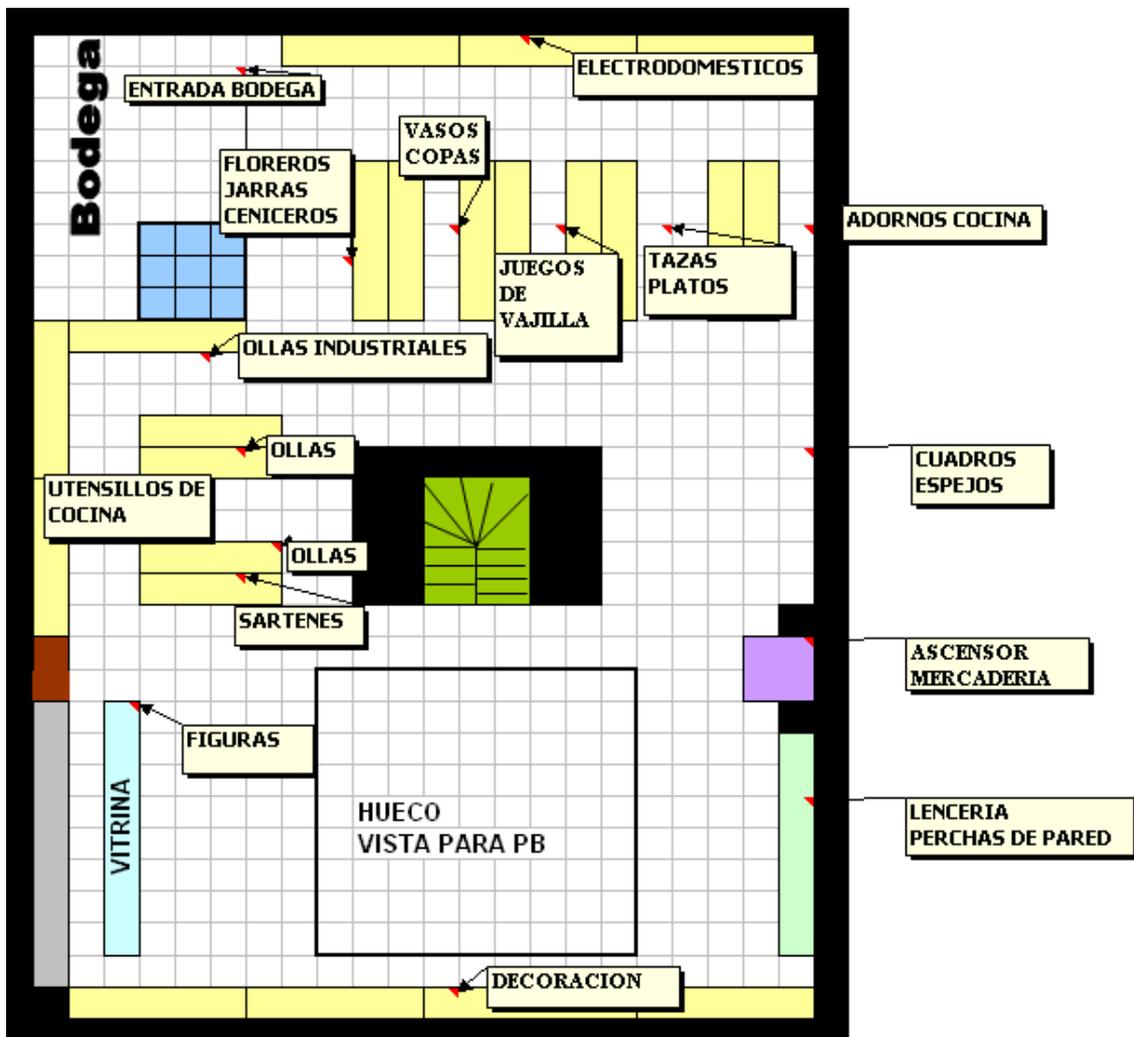
Cristalería

Vajillas

Electrodomésticos

Decoración

Lencería



SEGUNDO PISO

- **Juguetes**

-

Bebés

Juegos Infantiles

Niñas

Muñecas

Barbies

Accesorios

Niños

Carros mecánicos

Carros colección

Figuras de acción

Accesorios

Juegos de mesa

Juegos didácticos

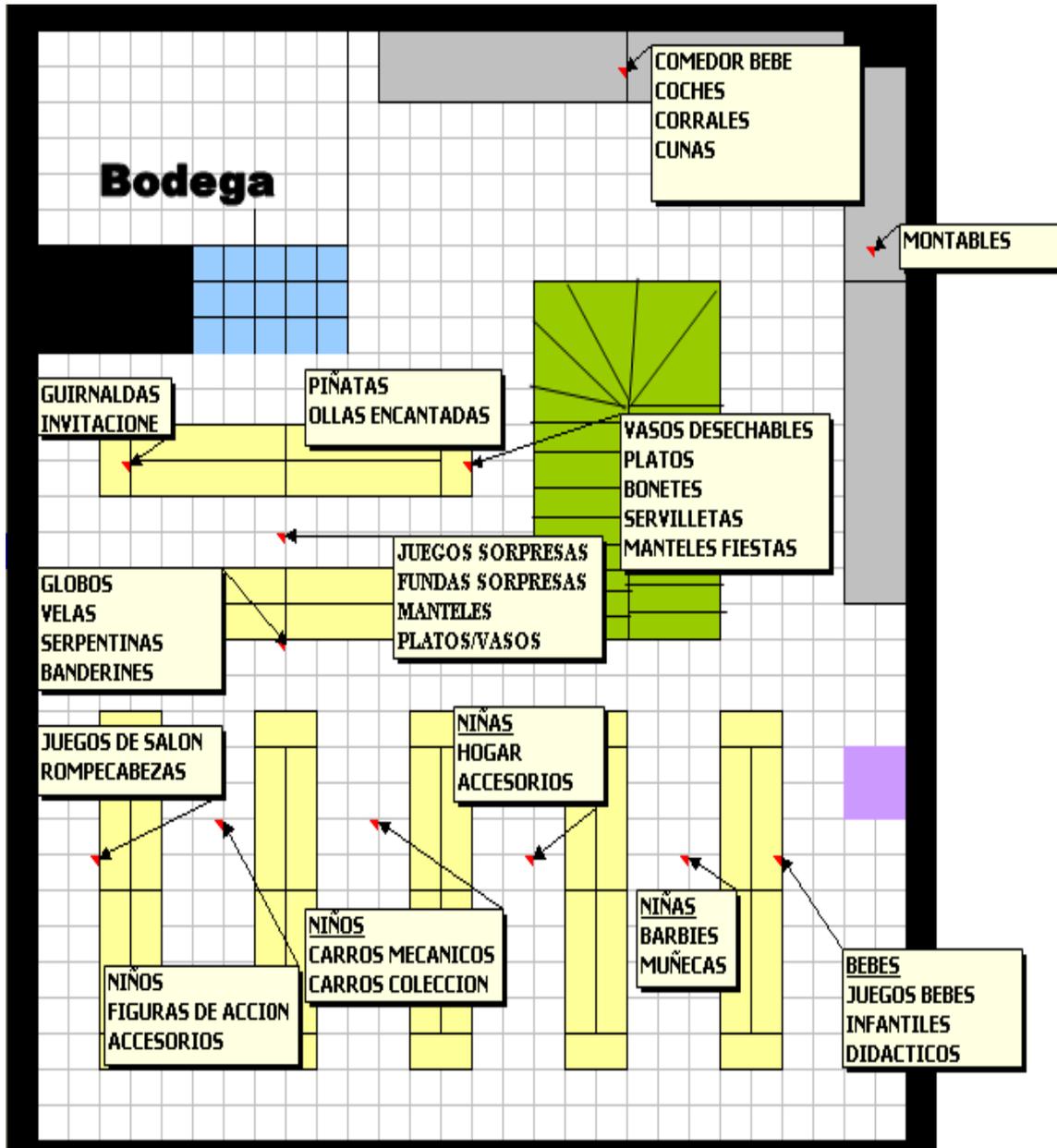
Bicicletas y montables

- **Fiestas**

Piñatas

Sorpresas

Decoración



2. MOVIMIENTO DE CLIENTES Y PASILLOS

Un aspecto que se investiga en las tiendas es el movimiento de los clientes y los pasillos. En muchos supermercados está previsto entrar por la izquierda y moverse en el sentido contrario a las agujas del reloj y otros supermercados establece un recorrido que hay que completar por parte del consumidor desde la entrada a la salida.

En algunos países están comenzando a triunfar ciertas tiendas que tratan de facilitar la compra rápida y con poco recorrido en la tienda a los clientes con poco tiempo.

Los administradores de las tiendas suelen analizar el flujo de movimientos y diferencian pasillos calientes y fríos. Los pasillos calientes son aquellos por los que pasan muchos clientes mientras que se llaman pasillos fríos los que tienen poca afluencia de consumidores. Igualmente ciertas secciones tendrán un mayor tráfico de clientes que otras.

Tradicionalmente las grandes tiendas han tratado de equilibrar las zonas e incrementar el tráfico de las zonas con menos afluencia de clientes. Son muy variados los sistemas para llevar clientes a las distintas zonas de la tienda.

“Almacenes Espinoza” puede aplicar los siguientes sistemas para incrementar tráfico en sus zonas frías:

- ❖ Emplear publicidad dentro del almacén utilizando carteles o comunicados por el altavoz.



❖ Organizar ofertas especiales en ciertas zonas de la tienda, así como degustaciones, servicios especiales.



❖ Emplear una decoración especial o iluminación.



❖ Colocar ciertos productos que atraen a los consumidores. Alguna marca especialmente atractiva y de gran venta, ciertos productos de uso frecuente o de gran venta pueden ser útiles para generar tráfico.



❖ Organizar un evento especial en una zona de la tienda como:

San Valentín

El Día Internacional de la Mujer

El Día del Niño

El Día de la Madre

El Día del Padre

Halloween

Fiestas de Quito

Navidad

❖ Realizar agrupaciones de productos. Por ejemplo organizar una zona con los productos que sean de temporada playera.

.Organizar algún tipo de espectáculo, atracción, exposición. Personajes famosos que saludan a los niños, magos, payasos, etc.



Para analizar la circulación del almacén depende de cuatro factores:

❖ *Cajas y puerta de entrada.*

Las cajas registradoras se recomiendan ubicarse a una distancia de por lo menos 3mts. de la puerta de salida y un espacio entre caja registradora de 1 mt. para comodidad del cliente.

❖ *Disposición del mobiliario.*

Todo el mobiliario que se utilice en el almacén debe ser el apropiado de acuerdo al tipo de producto que se va a exhibir.

Las góndolas se dividen en tres niveles de exposición de los productos:

1. El nivel de los ojos: es el que ve y observa en primer lugar el cliente, el objetivo de este nivel es que llame la atención del cliente hacia la góndola para que realice un examen más detenido de los productos que se están exhibiendo.
2. El nivel de las manos: cumple la función de ofrecer el producto, es hacia este nivel donde el cliente dirige sus manos para seleccionar el producto.
3. El nivel del suelo: es el nivel menos favorecido de los tres ya que ni se ve espontáneamente ni se cogen con productos sin esfuerzos. En este nivel se recomienda poner productos voluminosos o gigantes,

❖ *Colocación de los productos*

Los productos deben estar distribuidos de tal forma que el cliente los puede identificar fácilmente por secciones y por tipo de producto. Por lo tanto se debe presentar y exponer todas las marcas de un mismo producto.

❖ *Informaciones que guían al consumidor.*

Esta información debe ser lo más clara posible para que guíe con rápidamente al cliente hacia el producto que desea comprar. Es importante que cada una las secciones tenga un cierto tipo de numeración y descripción breve de los productos que se encuentra en dichas secciones.

Cuando existe algún tipo de promoción u oferta es necesario que ésta se encuentra claramente identificada con letreros para que llamen la atención al cliente.

Velocidad de circulación:

- **Pasillos:** deben facilitar la circulación fluida y que se pueda acceder a todas las secciones.
- **Cuellos de botella:** se deberán evitar en la medida de lo posible porque favorecen las aglomeraciones que reflejan una mala gestión y ofrecen una mala imagen al cliente.
- **Informaciones:** si son correctas, favorecen la velocidad de circulación.

Tiempo de permanencia:

El tiempo depende de la longitud recorrida y la velocidad de circulación; generalmente cuanto mayor sea, mayor cantidad de compras. Sin embargo, no conviene que sea excesivo porque se formarán colas, incomodidades..., que generan mal humor e insatisfacción. La duración idónea variará en cada establecimiento, el tipo de música hace variar la velocidad.

3. ESTANTERIAS

Las ventas de un producto dependen de la estantería en la que esté y del espacio que ocupe en la misma. Los fabricantes de productos luchan en los supermercados por ganar el mejor lugar para exhibir sus productos e incluso están dispuestos a pagar por estar en un buen lugar.

“Las investigaciones muestran que los productos que se encuentran a la altura de los ojos de los clientes son los que más se venden. Algo menos se venden los productos que se no se encuentran a la altura de los ojos pero fácilmente al alcance de la mano. Los productos que se encuentran muy bajos o muy altos tienen unas ventas muchos menores”³⁷

Para colocar y distribuir correctamente los productos en las estanterías es recomendable tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- a. Productos atracción: son los más vendidos; deben colocarse distantes para que el cliente recorra la mayor superficie del establecimiento posible.
- b. Productos de compra racional o irracional: los de compra impulsiva es mejor situarlos en cajas, mientras que los de compra más reflexiva (electrodomésticos, por ejemplo) necesitan una zona sin agobios y amplia.
- c. Complementariedad: hay que situar productos y secciones de manera que se complementen (por ejemplo, los aparatos con batería cerca de las pilas).
- d. Manipulación de los productos: los productos especiales tales como los pesados o voluminosos requieren una colocación que favorezca la comodidad del establecimiento y del consumidor.
- e. Conservación de los productos: ciertas secciones de productos frescos deben situarse en las proximidades de la sala de despiece y limpieza de productos.

³⁷ www.gestiopolis.com

4. AMBIENTE O ESTILO DE “ALMACENES ESPINOZA”.

Esto depende principalmente de la personalidad que se quiera dar al almacén. Incluso se puede crear ambientes diferentes para cada uno de los pisos ya que cada piso tiene un diferente enfoque:

Subsuelo: Plásticos Hogar, Industrial y Varios.

Decoración: A lo que se refiere hogar en un espacio se puede armar una mesa de plástico con mantel y varios tipos de plásticos de cocina, adornado con un florero y flores artificiales. En lo referente a plásticos industriales se puede crear un pequeño escenario compuesto con las bandejas llenas de frutas artificiales, con baldes y un par de botas de caucho.

Iluminación: Ésta debe ser clara ya que estos productos se encuentran en Planta Baja y no tienen entrada de luz por ningún lado.

Colores: Puede ser un color beige para que refleje mayor claridad ya que se encuentra en Planta Baja.

Planta Baja: Productos Variados

Decoración: Colocar productos de temporada por ejemplo en el caso de la temporada playera se puede crear un ambiente playero donde esté un parasol, juegos de los niños para la playa, boyas, sandalias, bloqueador/bronceador, etc. Y así dependiendo de la temporada en que se encuentre.

Colores: Puede ser colores que se identifiquen con el distintivo de la empresa.

Primer Piso: Hogar

Decoración: Se puede crear pequeños escenarios de cocina o de una mesa adornada con platos, cubiertos, cristalería y un buen adorno floral o de cerámica. Es decir un ambiente que llame la atención al cliente y le inspire comprar cualquier de los productos que se estén exhibiendo ahí.

Colores: Deben ser cálidos y acogedores, que le hagan sentir al cliente como en un hogar.

Segundo Piso: Juguetes y Fiestas.

Decoración: La decoración debe ser muy infantil, se debe crear un ambiente donde el niño se sienta en un mundo de maravilla, de juegos, etc.

Colores: Deben ser colores vivos, llamativos como amarillo, azul, verde, tomate, etc.

En cuanto a las señales visuales y vestimenta de los empleados que se explica a continuación es igual para todos los pisos:

Señales visuales: Los símbolos, los carteles indicadores sirven para dirigir el movimiento de los clientes y facilitar la compra. Deben ser diseñados de acuerdo con el estilo general del almacén. En las paredes en la parte superior se debe colocar las secciones generales de cada piso, la misma que debe ser grande para que el cliente puede identificar desde lejos. Además cada percha deberá estar enumerada ya sea numéricamente o alfanuméricamente y entre perchas deberá existir un pequeño cartel en cualquier tipo de material en donde se detalle brevemente los tipos de productos que podrán encontrar en esas perchas.

Vestimenta de los empleados: Es importante que todos los empleados del almacén se encuentren bien uniformados y con un distintivo de la empresa para que los clientes los puedan identificar con mayor facilidad si llegarán a necesitar ayuda por cualquier motivo.

La última etapa del proyecto es la implementación del trabajo del merchandising, para lo cual se hace una selección de personal, se asignan las zonas de trabajo, y al cabo de un tiempo se realiza la primera medición de los indicadores de merchandising. Si la técnica aplicada fue la correcta y se obtuvieron resultados positivos, se la pone en marcha.

PROYECTO NO. 2

DISEÑO DE UN SISTEMA DE INVENTARIOS

OBJETIVO.-

Desarrollar un sistema de inventarios con el fin de optimizar los recursos materiales y financieros de la empresa.

ALCANCE.-

Eliminar posibles desviaciones por robo o desperdicios, controlar el exceso de capital ocioso y eliminar riesgos de contar con inventarios de bajo índice de rotación.

ANTECEDENTES

En el capítulo II referente al Diagnóstico Situacional de la empresa se encontró que una de las debilidades es que no cuenta con un adecuado sistema de control de inventarios lo que genera desconocimiento de la situación real de los inventarios, que influye en la toma de decisiones sobre el manejo de las mercaderías que la empresa requiere para la venta lo que incidirá finalmente en los resultados de la evaluación financiera.

El problema de análisis de inventarios es frecuente en la mayoría de las empresas familiares ya que no cuentan con conocimientos técnicos suficientes para administrar eficazmente los inventarios, como es el caso de “Almacenes Espinoza”

“Almacenes Espinoza” por lo general se centra en tener altos niveles de inventario con el fin de asegurar su venta, muchas veces se incurre en exceso de materiales para la comercialización de los mismos, lo que tiene como consecuencia principal el aumento de la merma generando así una menor calidad de los productos que ofrecen.

En empresas comerciales como es el caso de “Almacenes Espinoza”, el tener exceso de inventarios lleva a mayor descontrol de los mismos y a una disminución paulatina de la liquidez

Es un hecho que el desorden en bodega provoca graves pérdidas a la empresa ya que se puede desconocer que existencias hay en el almacén y comprar demás o bien, simplemente no encontrar material que se necesita y este pierda su vida útil. Por lo tanto una adecuada distribución de la mercadería en bodega ayudará a “Almacenes Espinoza” a tener un mejor control de los productos, facilitando su conteo y localización inmediata.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACION DEL PROYECTO

Importancia

Un sistema de valoración y control estricto de inventarios es de gran importancia para la economía de la empresa ya que en nuestro país por el sistema monetario utilizado es necesario optimizar los recursos financieros.

La base de toda empresa comercial es la compra y venta de bienes; de aquí la importancia del manejo del inventario por parte de la misma. Este proceso permitirá a “Almacenes Espinoza” mantener el control oportuno, así como también conocer al final del periodo contable un estado confiable de la situación económica de la empresa.

“Almacenes Espinoza” se abastece de gran variedad productos sin un análisis previo de la rotación de los mismos con la finalidad de tener stock suficiente para cualquier requerimiento de sus clientes. Los encargados del manejo de las bodegas no cuentan con un sistema de información óptimo que permita mantener un adecuado control de sus diferentes líneas de productos, la distribución y almacenaje de los mismos.

El desarrollo del sistema de manejo y control de inventarios requiere de un profundo conocimiento técnico y una experiencia adecuada para tomar en cuenta todos los factores que inciden en el análisis del mismo.

Este manejo contable permitirá a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del periodo contable un estado confiable de la situación económica de la empresa.

Justificación.

El sistema de inventarios constituye la oportunidad de mejorar los procesos de compras, transporte y almacenaje.

Al gestionar las compras de una manera eficiente se logra mantener relaciones cercanas y de largo plazo con pocos proveedores los mismos que ayudan a “Almacenes Espinoza” a mejorar sus productos y ganar pedidos; los proveedores pueden ser una fuente de ideas sobre nueva tecnología, materiales y procesos.

Los costos de transporte pueden constituir una partida adicional al costo del inventario por lo que es necesario perfeccionar este procedimiento que mantiene “Almacenes Espinoza”, analizando la forma de mejorarlo.

Hoy en día los negocios avanzan a una velocidad asombrosa en sus técnicas de ventas, producción y administración; éste aumento ha dado lugar a una creciente demanda masiva de productos para un consumidor cada vez más exigente en calidad y precio. Para ofrecer productos en buen estado y en el momento que el cliente lo requiera es necesario que “Almacenes Espinoza” cuente con un buen sistema de inventarios y almacenaje óptimo contando con un adecuado espacio físico y distribución de los productos en las bodegas que permitan ubicarlos fácilmente, evitando daños y desperdicios de la mercadería.

El manejo eficiente y eficaz del inventario trae amplios beneficios inherentes como es la venta de productos en condiciones óptimas, control de los costos, estandarización de la calidad entre otros con el fin de tener mayores utilidades.

DESARROLLO DEL PROYECTO

Situación Actual del Inventario de “Almacenes Espinoza”

Control de existencias:

“Almacenes Espinoza” tiene un sistema informático llamado MICROSYSTEM que no se encuentra integrado a la contabilidad de la empresa y presenta las siguientes características:

- ❖ Kárdex incompleto ya que no indica costos promedios
- ❖ No cuenta con un informe que detallen los mínimos y máximos.
- ❖ El sistema no genera un reporte óptimo que le permita realizar una toma física de inventarios para evaluar la situación real del mismo.
- ❖ No indica la ubicación de la mercadería en las bodegas.
- ❖ El saldo inicial del inventario se obtiene de la toma física más no del sistema.
- ❖ El sistema no genera un reporte en el que indique la rotación del inventario.

1. MÉTODO DE VALORACIÓN DE INVENTARIOS.

Establecer un método de valoración de inventarios adecuado permite controlar de mejor manera la mercadería eliminando robos, desperdicios, desgaste natural de la mercadería, analizar el exceso de capital inmovilizado y estudiar el índice de rotación.

Para el control de inventarios es aconsejable utilizar el sistema de Inventarios Permanente ya que éste permite a la empresa mantener un registro continuo para cada artículo del inventario y determinar el nivel de compras y de inventarios gracias a la utilización de las tarjetas Kárdex.

Las tarjetas Kárdex muestran por lo tanto el inventario disponible todo el tiempo y son útiles para preparar los estados financieros mensuales, trimestral o provisionalmente

Para entender de mejor manera el uso de este sistema se expondrá a continuación la definición:

“Este método de valoración es el más utilizado por algunas razones, la primera por ser de fácil aplicación y tratamiento y luego porque refleja el promedio general del movimiento, tanto en las compras, devoluciones y ventas.

El método consiste en sumar el total de existencias (unidades) con el total del precio (dolores) y luego dividir el total en dólares para el total de unidades, así se obtiene el precio unitario de los artículos”³⁸

1.1 Ventajas del sistema.

- Facilita el control de la bodega.
- Nunca se corre el riesgo de que la bodega quede desabastecida o con exceso de stock.
- El saldo final de las mercaderías siempre se establecen contablemente.
- Se utiliza el mismo método de valoración para cualquier mercadería.

³⁸ NARANJO S. MARCELO DR., Contabilidad Comercial y de Servicios, Pág. 244, 2004.

A continuación se ilustrará un ejemplo de una Tarjeta Kárdex que puede ser empleada por “Almacenes Espinoza”:

CUADRO NO.30
EJEMPLO TARJETA KÁRDEX

"ALMACENES ESPINOZA"										
Tarjetas de Control de Inventarios										
Código: 874017						Existencia Máxima: 100				
Producto: Caldero Bordeado 45 cm						Existencia Mínimo: 5				
Unidad: Unidad										
Fecha	Concepto	Entradas			Salidas			Saldos		
		Q	V.Uni.	V.Total	Q	V.Uni.	V.Total	Q	V.Uni.	V.Total
01/01/2007	Saldo Inicial							20	15	300
15/01/2007	Compra Fact.125	40	17	680				60	16,33	980
16/01/2007	Venta Fact.7841				45	16,33	735	15	16,33	245
TOTALES		40	17	680	45	16,33	735			

Fuente: “Almacenes Espinoza”

Elaborado por: Autor

El cuadro No. 30 consiste en sacar el costo promedio del producto donde se puede ver que existe un saldo inicial a un costo de USD \$15.00, luego de realizar una compra a un costo mayor de USD \$ 17.00; con estos dos valores se obtiene un costo promedio de USD \$ 16.33 lo que será el nuevo costo de venta.

2. DETERMINACIÓN DE LAS EXISTENCIAS

Se refiere a todos los procesos necesarios para consolidar la información referente a las existencias físicas de los productos a controlar y los procesos que se pueden utilizar son:

- ❖ Toma física de inventarios
- ❖ Evaluación a los procedimientos de recepción y ventas (entradas y salidas)
- ❖ Conteos cíclicos

Después de determinar las existencias se podrá establecer si éstas son las que de debería tener en la empresa es decir aplicar aquello de que “nada sobra y nada falta”, pensando siempre en la rentabilidad que pueden producir estas existencias.

3. CONTROL INTERNO SOBRE INVENTARIOS

El control interno sobre los inventarios es importante, ya que los inventarios son la columna vertebral de una empresa comercializadora. Las empresas exitosas tienen gran cuidado de proteger sus inventarios. Los elementos de un buen control interno sobre los inventarios incluyen:

- ❖ Conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año, sin tener en cuenta el sistema.
- ❖ Mantenimiento eficiente de compras.
- ❖ Almacenamiento del inventario para protegerlo contra el robo, daño ó descomposición
- ❖ Permitir el acceso al inventario solamente al personal que no tiene acceso a los registros contables.
- ❖ Mantener registros de inventarios permanentes para la mercadería de alto costo unitario.
- ❖ Comprar el inventario a costos económicos.

❖ Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en ventas.

❖ No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, evitando con eso el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios.

4. ESTABLECIMIENTO DE EXISTENCIAS MÍNIMAS, MÁXIMAS.

Gestionar los stocks tiene como objetivo resolver las siguientes preguntas:

¿Cuántas unidades de cada artículo debemos tener almacenadas?

¿Qué cantidad debemos solicitar en cada pedido?

¿Cuándo debemos emitir una orden de pedido?

Mediante la gestión de stock la empresa pretende llegar a una situación ideal que permita conocer el volumen de salidas o ventas de cada artículo durante un periodo de tiempo programado, con el fin de solicitar al proveedor los productos necesarios. Pero en la práctica esto no es tan sencillo a la hora de calcular el stock necesario se plantean varios problemas, como son:

❖ La dificultad de prever con exactitud el comportamiento de la demanda.

❖ La necesidad de disponer de un surtido variado y cierta cantidad de cada artículo.

❖ Los problemas de entrega y suministro pues los proveedores no siempre pueden garantizar la entrega en los plazos previstos.

❖ Se realizan muchos pedidos que incrementan los costos por emisión de pedidos.

La previsión de ventas

La previsión de ventas nos permite decidir el nivel óptimo de mercancías que debemos almacenar.

Analizando el comportamiento de cada producto se presta mayor atención a aquellos artículos cuya rotura de stock ocasionaría problemas en la empresa.

Para que las previsiones de venta sean realistas debemos tener en cuenta los siguientes factores:

- ❖ La evolución de las ventas de periodos anteriores.

- ❖ Las variaciones sobre las ventas de los últimos años.
- ❖ La situación general del mercado.

- ❖ La evolución de la competencia.

Los costos de gestión

Los costes que se originan en la empresa por la gestión de los stocks almacenados son de cuatro tipos³⁹:

- ❖ Los costos de adquisición: son el valor de la compra cuando la mercancía ha llegado al almacén de destino, es decir, el importe de la factura.

- ❖ Los costes de almacenaje: son costos de mantenimiento, se producen como consecuencia de mantener los artículos en stock. Se encuentran: los costos del capital inmovilizado, los costos del riesgo al que esta sometido el stock, los costos del local instalaciones y la maquinaria, y por ultimo los costos para conservar y mantener en buen estado los productos almacenados.

³⁹ www.monografias.com

❖ Los costes de reaprovisionamiento: son gastos repetitivos que se originan en la sección de compras cada vez que se realiza un pedido, como teléfono, fax. Materiales de oficina.

❖ Los costos por rotura de stocks se producen cuando no se puede satisfacer la demanda por carecer de existencias. Estos costos son difíciles de calcular por la dificultad que conlleva valorar los beneficios que dejara de ganar la empresa.

El plazo de entrega de proveedores

El plazo de entrega de proveedores es el tiempo que transcurre desde que se emite la orden de pedido hasta que se recibe las mercancías y están se encuentran en disposición de ser vendidas en el proceso productivo. Se puede dividir en: realización y envío del pedido, preparación de los materiales, duración del transporte, recepción de la mercancía y preparación para su disponibilidad.

Rotación del Stock

La rotación del stock es el número de veces que durante un periodo de tiempo se renuevan las existencias y recuperamos la inversión del capital circulante.

Para resolver los problemas sobre las existencias mínimas y máximas se deben realizar estudios basados en modelos matemáticos que a continuación se expondrán:

4.1 Existencias Mínimas:

Es la cantidad mínima de inventarios a ser mantenidas en el almacén, para solventar los requerimientos de los clientes hasta que llegue el nuevo pedido.

Para calcular la existencia mínima de “Almacenes Espinoza” es necesario conocer los siguientes puntos:

q = Ventas

Q = Compras/producto

f = Frecuencia (tiempo de reposición de la mercadería)

Para el ejemplo se tomará en cuenta que:

q = 100 unidades diarias

Q = 1600 unidades (total del pedido)

f = ?

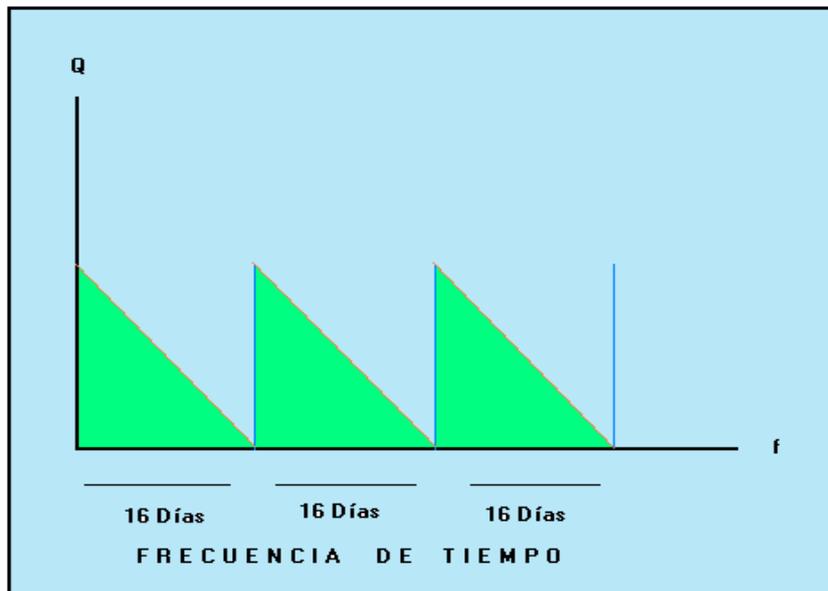
$$f = \frac{Q}{q}$$

$$f = \frac{1600}{100}$$

$f = 16$ días Esto significa los días que transcurren desde el primer pedido hasta el siguiente.

A continuación se lo representa en la siguiente gráfica:

GRAFICO NO.29



Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

En el gráfico anterior, se supone que el próximo pedido llegará cuando el inventario se encuentre en cero, lo que en la práctica no sucede ya que el proveedor no siempre está en condiciones de entregar el pedido inmediatamente para lo cual es necesario realizar un convenio con el proveedor para que exista un lapso de tiempo entre el momento de pedido y el despacho.

Al plazo mencionando anteriormente se lo denominará **X**, unido al dato de consumo diario **q**, permitirá determinar el nivel mínimo de inventarios en que se impone la renovación. Para el ejemplo, si el plazo acordado con el proveedor es de 7 días, entonces se hace necesario la reposición cuando el nivel de inventarios llegue a 700.

$$\text{Nivel de inventario mínimo (NIM)} = X * q$$

$$\text{NIM} = 7 \times 100$$

$$\text{NIM} = 700 \text{ unidades.}$$

4.2. Existencias Máximas:

Es la cantidad máxima de inventarios a ser mantenidas en el almacén, para no tener dinero ocioso en stock, para lo que en primer lugar se supone que la utilización del artículo es a una tasa determinada constante que debe ser de conocimiento previo del encargado.

En segundo lugar es necesario conocer el tiempo convenido con el proveedor para la entrega del producto.

Para utilizar la ecuación matemática cabe señalar que el modelo es aplicable únicamente cuando la demanda de un producto tiene una tasa constante y cuando la cantidad que se pide llega al inventario en el tiempo convenido.

En tercer lugar es necesario conocer la demanda histórica de los productos.

Los costos de mantenimiento del inventario son necesarios conocer ya que forman parte importante de la gestión y esta conformado por los siguientes rubros:

D = demanda total anual

Q = cantidad pedido

K = costo por pedido

5. ALMACENAJE Y TÉCNICA DE DISTRIBUCIÓN INTERNA

“Almacenaje se refiere a la administración del espacio físico necesario para el mantenimiento de las existencias, es decir al diseño y gestión operativa de los almacenes y de las diferentes herramientas y tecnologías que deben utilizarse para optimizar la operación”⁴⁰

Los almacenes juegan, pues, el papel de intermediarios a lo largo de la cadena logística y por tanto su importancia es de auténtico relieve, ya que pueden suponer fuentes de

⁴⁰ www.emagister.com

despilfarros. Una forma de eliminar estos posibles despilfarros es a través de la optimización de la ubicación y funcionalidad de los diferentes almacenes y por la optimización de las operaciones, siendo fundamental para esta última parte el perfecto diseño del layout (distribución física), con diferenciación de zonas perfectamente delimitadas y de los flujos de material a través del mismo.

Función de los Almacenes:

- ❖ Mantener la mercadería cubierta de incendios, robos y deterioros.
- ❖ Permitir a las personas autorizadas el acceso a los productos almacenados.
- ❖ Mantener en constante información al departamento de compras, sobre las existencias reales de la mercadería.
- ❖ Llevar en forma minuciosa controles sobre la mercadería (entradas y salidas)
- ❖ Vigilar que no se agoten los productos (máximos y mínimos).

5.1 Codificación de Mercadería

Para facilitar la localización de los productos almacenados en la bodega, las empresas utilizan sistemas de codificación de mercadería. Cuando la cantidad de productos que comercializan las empresas es muy grande como es el caso de “Almacenes Espinoza” se hace casi imposible identificarlos por sus respectivos nombres, marcas, tamaños, entre otros; es por esto que para facilitar la administración de la mercadería es necesario clasificarla y codificarla.

5.1.1 Clasificar la mercadería se refiere agruparla de tal manera que cada género de producto ocupe un lugar específico que facilite su identificación y localización en la bodega.

A continuación se muestra la clasificación de los productos de “Almacenes Espinoza”:

PLÁSTICOS

Hogar

Cocina

Azucarera C/T

Cubeta Ártiko Doble

Coladera Festival

Colador 7cm

Escurreidor cónico chico

Exprimidor

Frasco para salsa

Jarra Jumbo

Jarra Maxi

Juego platera y escurridor Ultra

Portacubierto

Quesera con tapa

Repostero cuadrado No. 2

Repostero cuadrado No. 3

Repostero cuadrado No. 4

Repostero delicia

Rallador

Tabla de picar

Limpieza

Muebles

Jardinería

Organizadores

Industriales

Cajones

Gavetas

Baldes

Otros

Viniles

Fundas Plásticas

Desechables

HOGAR

Cocina

Cristalería

Copas

Champagne

Vino

Agua

Aperitivo

Cócteles

Vasos

Agua

Jugo

Whisky

Ron

Cerveza

Jarras

Floreros

Frascos

Vajillas

Electrodomésticos

Decoración

Lencería

Bisutería

Zapatos (Calzado)

Bazar

Maletas

Productos de limpieza – aseo

Cosméticos

JUGUETES

Bebés

Juegos Infantiles

Niñas (Mujer)

Muñecas

Barbies

Accesorios

Niños (Hombre)

Carros mecánicos

Carros colección

Figuras de acción

Accesorios

Otros

Juegos de mesa

Juegos didácticos

Bicicletas y montables

FIESTAS

Piñatas

Sorpresas

Decoración

5.1.2 *Codificar* es una consecuencia de la clasificación de los artículos, por lo tanto codificar significa representar cada artículo por medio de un código que contiene las informaciones necesarias y suficientes, por medio de números y letras.

Sistemas de Codificación.

Los sistemas de codificación mas usadas son⁴¹:

- ❖ código alfabético,
- ❖ código numérico y
- ❖ código alfanumérico.

⁴¹ <http://www.monografias.com/trabajos12/alma/alma.shtml#codigo>

El *sistema alfabético* codifica los materiales con un conjunto de letras, cada una de las cuales identifica determinadas características y especificación.

El *sistema alfanumérico* limita el número de artículos y es de difícil memorización, razón por la cual es un sistema poco utilizado.

El *sistema alfanumérico* es una combinación de letras y números que abarca un mayor número de artículos. Las letras representan la clase de material y su [grupo](#) en esta clase, mientras que los números representan el código indicador del artículo.

Un buen sistema de codificación debe presentar las siguientes características:

- ❖ Los productos deben ser identificados rápidamente y sin ambigüedades.
- ❖ El código debe tener la longitud mínima que permita clasificar todos los productos existentes y previstos.
- ❖ Los productos deben ser codificados de manera que a la persona encargada le facilite la agrupación de los mismos y su búsqueda.

La codificación recomendada para “Almacenes Espinoza” es la alfanumérica debido a que ésta le facilitará a identificar de mejor manera los productos.

El código se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Digito 1: Representa al grupo de producto. Por ejemplo:

P = Plásticos

H = Hogar

J = Juguetes

F = Fiestas Infantiles

Dígito 2: Representa al subgrupo de producto. Por ejemplo:

H= Hogar

I = Industriales

O = Otros

C = Cocina

V = Vajilla

E = Electrodoméstico

Dígito 3,4 y 5: Representa al proveedor. Por ejemplo:

001 = Plásticos Industriales

002 = CISPER

003 = Supermercados La Favorita

004 = Distribuidora PANDA

Dígito 6,7, 8, 9 y 10: Representa la secuencia del producto dentro del grupo. Por ejemplo:

00001 = Azucare C/T

00002 = Cubeta Artiko Doble

00003 = Colador 7 cm

Por lo tanto, el código de un artículo para la venta es:

Producto: Azucarera C/T

Código: PH00100001

5.2 Diseño de almacenes.

El diseño de almacenes es una actividad especializada, sobre la que se indican algunos comentarios generales:

- ❖ El uso de planos arquitectónicos permite visualizar los almacenes, lo cual facilita su diseño.
- ❖ Los almacenes deben ser diseñados en términos de metros cúbicos y no de metros cuadrados, ya que el espacio vertical puede ser convenientemente utilizado de manera de aumentar al máximo el volumen de almacenamiento sin aumentar la superficie requerida.
- ❖ El almacén debe planificarse de manera que el ambiente de trabajo resulte agradable y se facilite el crecimiento futuro.
- ❖ La buena iluminación agiliza la localización de materiales, evita robos y reduce accidentes.
- ❖ La pérdida de los inventarios puede ser fatal para una empresa. Un buen sistema de detección y extinción de incendios protege los inventarios.

“Almacenes Espinoza” no cuenta con un buen diseño de las bodegas ya que no tiene una adecuada distribución de los productos, falta de señalización y espacio para circular.

A continuación se muestran imágenes de las bodegas:

GRAFICO NO.30



Fuente: “Almacenes Espinoza”

Elaborado por: Autora

GRAFICO NO.31



Fuente: “Almacenes Espinoza”

Elaborado por: Autora

GRAFICO NO.32



Fuente: “Almacenes Espinoza”

Elaborado por: Autora

GRAFICO NO.33



Fuente: “Almacenes Espinoza”

Elaborado por: Autora

GRAFICO NO.34



Fuente: “Almacenes Espinoza”

Elaborado por: Autora

GRAFICO NO. 35



Fuente: “Almacenes Espinoza”

Elaborado por: Autora

5.3 Movimiento de materiales.

El movimiento de materiales es el proceso que estos siguen desde su llegada a los almacenes hasta su despacho

Los materiales deben tener localizaciones físicas específicas que permitan las actividades normales de almacén, como son la entrada y salida de inventario y la realización de inventarios físicos, para permitir un adecuado movimiento de materiales es aconsejable:

- ❖ Planificar, siempre que sea posible, un flujo de materiales en línea recta (recepción, almacenamiento, despacho).

- ❖ Separar las áreas de recepción y despacho de materiales.

- ❖ Considerar áreas separadas físicamente para materiales dañados, reparables o no, que esperan ser enviados a reparar o que acaban de ser reparados.

- ❖ Ubicar los materiales que requieren condiciones especiales de almacenamiento en áreas especialmente acondicionadas para tal fin.

- ❖ Diseñar los pasillos de circulación (aunque no sean espacios productivos) lo suficientemente anchos para permitir la circulación de montacargas y otros vehículos. Todos los pasillos secundarios deben fluir a un pasillo principal.

- ❖ Indicar claramente el sentido y las velocidades máximas de circulación en los pasillos, a fin de reducir el riesgo de accidentes. Un buen sistema de señalización es una excelente inversión.

- ❖ Establecer áreas especialmente protegidas para materiales valiosos.

- ❖ Construir las plataformas de descarga a la altura de los vehículos de transporte típicos.

- ❖ Las puertas de acceso y salida de los almacenes deben ser fácilmente manipulables por los operadores de los vehículos de movimiento de materiales.

- ❖ Disponer de suficiente espacio en el área de recepción de materiales para el control de calidad.

ALMACENAMIENTO DE MATERIALES.

Existen distintas posibilidades, según las características de los materiales que van a ser almacenados. La más empleada es la estantería, que puede ser obtenida en variedad de tamaños: cerradas (para protección adicional, pero con dificultades de acceso), con entrepaños para la colocación de materiales de volumen intermedio, con vigas horizontales para paletas, con vigas inclinadas para elementos cilíndricos, solo con laterales para perfiles y elementos longitudinales, etc.

La ubicación física de los materiales en los almacenes debe ser establecida de manera que permita la localización rápida y sin errores de los materiales.

Las estanterías que se recomienda utilizar son:



SEGURIDAD EN ALMACENES.

Además del problema de protección de incendios, deberá prestársele atención especial al problema de los hurtos, considerado junto a la obsolescencia, el principal elemento en los costos de almacenamiento. Algunas reglas simples que ayudan a reducir este problema son las siguientes:

- ❖ **Diseñar con la seguridad en mente:** asegurarse de que las áreas de almacenes estén cercadas o protegidas, de manera de minimizar la presencia de intrusos; iluminar adecuadamente las áreas de almacenes; no permitir la entrada de usuarios y empleados que no tengan que ver con el movimiento de materiales o inventario de los mismos al área de almacenes.
- ❖ **Crear controles de acceso:** contratar vigilancia; verificar los vehículos que entren y salgan.
- ❖ **Hacer inventarios periódicos** o permanentes para verificar las pérdidas de material.
- ❖ **Involucrar al personal en el control de la mercadería:** concientizarlo con charlas sobre el problema; aceptar sugerencias; informarles sobre los resultados de los inventarios, en lo que a pérdidas se refiere y sobre todo, hacerle sentirse parte importante de la organización.

6. Licitación (cotizaciones) y Manual de Proveedores

Manual de Proveedores

Objetivo

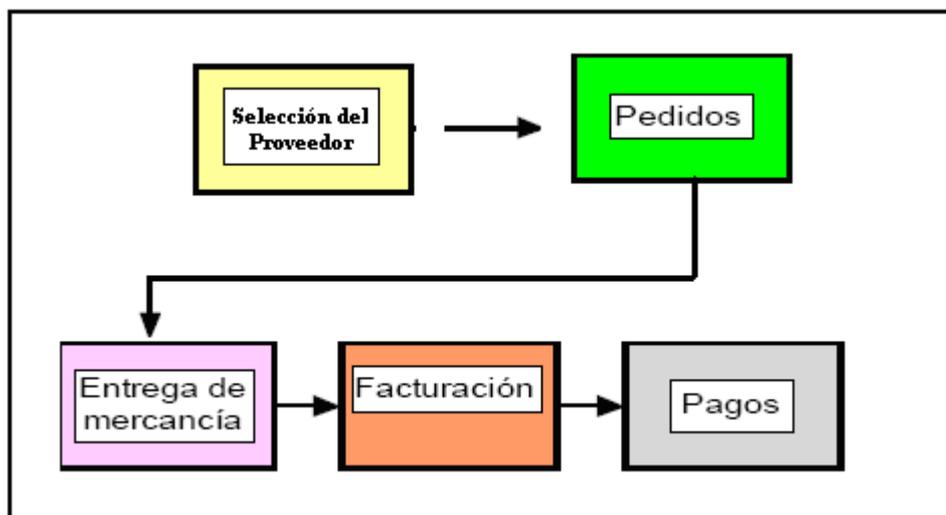
Definir los lineamientos necesarios desde el contacto inicial hasta el pago de las facturas para mantener y fortalecer la relación con los proveedores.

Políticas

El empleado como representante de “Almacenes Espinoza” puede realizar compras a nombre de la empresa y por ningún motivo puede efectuar compras personales directamente a los proveedores.

El empleado debe dar un buen trato y atención de calidad a los proveedores y si existe alguna anomalía comunicar inmediatamente al Gerente de Comercialización.

Proceso de Proveedores



❖ Selección del Proveedor.

1. El Gerente de Comercialización proporcionará una cita.

El proveedor deberá presentar la cotización de los productos con el mejor precio poniendo como punto de referencia el precio de la competencia y todo en cuanto a términos comerciales se refiere a descuentos, días de entrega de la mercadería, días de crédito, etc.

Indicar muestras de la mercadería o presentar fotos con los modelos o diseños de productos junto con folletos y toda la información referente al producto (ficha técnica).

2. Con toda la información reunida en la cita, el Gerente de Comercialización hará la evaluación necesaria y dará respuesta dentro un período de 15 días ya sea vía mail o telefónicamente.
3. Si el proveedor no recibe ninguna respuesta dentro de los 15 días, favor comunicarse con el Gerente de Comercialización.

Una vez aceptada la negociación cliente – proveedor, se solicita entregar la siguiente documentación:

1. Copia del RUC
2. Copia del Nombramiento del Representante Legal
3. Copia de la Cédula y Papeleta de Votación del contacto.
4. Firma del convenio establecido entre Proveedor y Comprador para que quede constancia del mismo.

Una vez finalizada la negociación y entregada la documentación mencionada anteriormente, “Almacenes Espinoza” asignará el código de proveedor para poder identificarlo de mejor manera.

❖ **Pedidos**

Los pedidos deben ser entregados en su totalidad, no se aceptarán pedidos parciales.

Los pedidos que se realicen deberán ser entregados en el tiempo establecido.

❖ **Entrega de mercadería**

El proveedor deberá avisar con dos días de anticipación la hora en que va a entregar la mercadería.

Junto a la orden de compra el proveedor deberá entregar la factura.

Las devoluciones de la mercadería van según el acuerdo al que se llegó en la negociación.

❖ Facturación

La factura que entregue a “Almacenes Espinoza” debe contener los siguientes datos:

Razón Social

Dirección

Teléfono

Lugar y fecha de expedición

Número de Orden de Compra

Detalle del descuento, subtotal, IVA y total de la factura sin tachones ni enmendaduras.

Total de la factura en números y letras.

Número de autorización de imprenta, RUC del proveedor, Fecha de elaboración y caducidad de la factura.

❖ Pagos

Los pagos a proveedores se realizarán únicamente los días miércoles de cada semana.

En el caso de que existiera vacación algún miércoles, el pago se lo realizará el siguiente miércoles.

El horario de pagos es a partir de las 13:00 hrs. Hasta las 17:00 hrs.

EJERCICIO PRÁCTICO

Para comenzar a implementar inventarios en “Almacenes Espinoza” se puede iniciar con dos cosas:

1. Se pueden basar en la estadística de consumo en los últimos 3 meses
2. En base a la experiencia del responsable de abastecimientos.

Por lo tanto para exponer el ejemplo que a continuación se detalla, se tomó los tres primeros meses del año anterior para poder relacionar de igual manera con los meses que actualmente se encuentra la empresa, ya que los últimos meses del año anterior como son

noviembre y diciembre son muy irregulares por razones de fiestas de Navidad época en que se adquiere más mercadería y por ende se vende más también.

Los datos que se van a usar para el ejercicio práctico no son verídicos debido a que el sistema que maneja “Almacenes Espinoza” no permite sacar reportes del movimiento que ha tenido los inventarios ya que únicamente arroja saldos a la fecha en que se encuentre la empresa. Por tal motivo se uso datos irreales pero semejantes al movimiento que tienen la empresa para llevar inventarios.

Para poder trabajar en el plan de minimizar los inventarios se necesita tener la siguiente información:

1. Pronostico de ventas
2. Determinar Máximos, mínimos y puntos de reorden
3. Determinar consumos diarios, semanales y mensuales
4. Determinar colchón de seguridad para cualquier eventualidad.
5. Tiempo de respuesta del proveedor (desde que se solicita al proveedor hasta que llega al almacén)

Inventario Máximo	294 unidades
Punto de Reorden	148 unidades
Inventario Mínimo	146 unidades
Consumo diario	3 unidades.
Tiempo de respuesta	5 días
Cantidad a requerir	?

"ALMACENES ESPINOZA"
TARJETA KÁRDEX

CODIGO 1125462
PRODUCTO BABUCHAS
UNIDAD UNIDAD

FECHA	CONCEPTO	ENTRADAS			SALIDAS			SALDOS		
		Q	VALOR U.	VALOR T.	Q	VALOR U.	VALOR T.	Q	VALOR U.	VALOR T.
01/01/2006	SALDO							180	4,20	756,00
03/01/2006	Venta				4	4,20	16,80	176	4,20	739,20
06/01/2006	Venta				7	4,20	29,40	169	4,20	709,80
07/01/2006	Venta				3	4,20	12,60	166	4,20	697,20
09/01/2006	Venta				10	4,20	42,00	156	4,20	655,20
11/01/2006	Venta				6	4,20	25,20	150	4,20	630,00
14/01/2006	Venta				4	4,20	16,80	146	4,20	613,20
16/01/2006	Compra fact. 2451	65	4,20	273,00				211	4,20	886,20
16/01/2006	Venta				3	4,20	12,60	208	4,20	873,60
17/01/2006	Venta				2	4,20	8,40	206	4,20	865,20
19/01/2006	Venta				30	4,20	126,00	176	4,20	739,20
23/01/2006	Venta				1	4,20	4,20	175	4,20	735,00
28/01/2006	Venta				4	4,20	16,80	171	4,20	718,20
30/01/2006	Venta				2	4,20	8,40	169	4,20	709,80
31/01/2006	Compra fact. 3251	70	4,35	304,50				239	4,24	1.014,30
31/01/2006	Venta				5	4,25	21,25	234	4,24	993,05
TOTALES		135			81			234		
01/02/2006	Venta				6	4,25	25,50	228	4,24	967,55
02/02/2006	Venta				3	4,24	12,72	225	4,24	954,83
04/02/2006	Venta				2	4,24	8,49	223	4,24	946,34
06/02/2006	Venta				4	4,24	16,97	219	4,24	929,37
08/02/2006	Venta				9	4,24	38,19	210	4,24	891,17
09/02/2006	Venta				5	4,24	21,22	205	4,24	869,96
13/02/2006	Venta				4	4,24	16,97	201	4,24	852,98
15/02/2006	Compra fact.3343	60	4,35	261,00				261	4,27	1.113,98
16/02/2006	Venta				8	4,27	34,15	253	4,54	1.148,13
17/02/2006	Venta				1	4,54	4,54	252	4,54	1.143,59
18/02/2006	Venta				6	4,54	27,23	246	4,54	1.116,36
21/02/2006	Venta				10	4,54	45,38	236	4,54	1.070,98
24/02/2006	Venta				3	4,54	13,61	233	4,54	1.057,37
28/02/2006	Venta				5	4,54	22,69	228	4,54	1.034,68
TOTALES		60			66			228		
01/03/2006	Venta				1	4,54	4,54	227	4,54	1.030,14
02/03/2006	Venta				7	4,54	31,77	220	4,54	998,37
04/03/2006	Venta				5	4,54	22,69	215	4,54	975,68
06/03/2006	Venta				2	4,54	9,08	213	4,54	966,60
08/03/2006	Venta				7	4,54	31,77	206	4,54	934,84
14/03/2006	Venta				6	4,54	27,23	200	4,54	907,61
15/03/2006	Compra fact. 3390	65	4,35	282,75				265	4,49	1.190,36
15/03/2006	Venta				1	4,49	4,49	264	4,49	1.185,87
20/03/2006	Venta				8	4,49	35,94	256	4,49	1.149,93
23/03/2006	Venta				4	4,49	17,97	252	4,49	1.131,96
27/03/2006	Venta				2	4,49	4,20	250	4,51	1.127,76
29/03/2006	Venta				4	4,51	18,04	246	4,51	1.109,72
31/03/2006	Venta				2	4,51	9,02	244	4,51	1.100,70
31/03/2006	Compra fact. 3401	50	4,35	217,50				294	4,48	1.318,20
TOTALES		115			49			294		

CAPITULO V

EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS

En este capítulo se procederá a realizar una Evaluación Financiera de los proyectos prioritarios con la finalidad de establecer el impacto económico que tendrá la organización al implantarlos.

“El Análisis Financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos”⁴²

El Análisis Financiero se emplea también para comparar dos o más proyectos y para determinar la viabilidad de la inversión de un solo proyecto.

Un Estudio de Viabilidad o Factibilidad establece las condiciones que hacen viable el proyecto de inversión, o sea, que permiten su realización con éxito; determina asimismo las funciones o prioridades a tener en cuenta durante todo su desarrollo. Para realizar este estudio de viabilidad se deben utilizar los métodos tradicionales para la Evaluación Financiera de un proyecto de inversión como son el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Rendimiento (TIR).

PROYECTOS QUE SE DESARROLLARON EN BASE A LA PRIORIDAD SELECCIONADA

5.1. MÉTODOS DE EVALUACIÓN:

Para realizar la evaluación de los proyectos se elaboró el flujo de fondos tomando como año base el 2006 y haciendo proyecciones hasta el 2011. El año base se calculará sobre las variaciones existentes entre los años 2005 y 2006 con la finalidad de aplicar un criterio real.

Para elaborar el Flujo se debe tomar en cuenta los rubros de ingreso y egreso; y su diferencia determina el flujo de fondos total.

⁴² <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/anfinancier.htm>

Los ingresos de “Almacenes Espinoza” son generados únicamente de las ventas que se realiza a los clientes teniendo así en el año 2006 el valor de USD \$ 2'355.738,00.

Los egresos de la empresa están dados solamente por los gastos de administración teniendo así para el año 2006 el valor de USD \$261.661,00.

PROYECTO 1:

PLAN DE MERCHANDISING

El diseño de un Plan de Merchandising es importante ya que permite a la empresa exhibir de mejor manera los productos con el fin de motivar la compra de los mismos por parte del consumidor.

INGRESOS:

La implantación de un plan de merchandising para “Almacenes Espinoza” afecta directamente en la generación de ingresos ya que al ser bien empleado éste tiene la finalidad de vender más y de mejor manera; colocando las mercaderías en movimiento, exhibiéndolas, promocionándolas con técnicas apropiadas, utilizando elementos psicológicos que permitan impactar, interesar a los clientes e inducirlos a comprar y todo lo mencionado anteriormente debe ir de la mano con la publicidad la misma que informa, atrae al público y la promoción que motiva al cliente, lo incita a comprar.

Por lo tanto el Plan de Merchandising es un factor clave que incrementa las ventas, es por eso que se ha considerado un 5% anual de incremento en los ingresos.

◆ EGRESOS:

Costo de Ventas

El costo de ventas no tienen ninguna incidencia en el proyecto es por eso que tiene un 0%.

Gastos Administrativos

Los rubros que forman parte del gasto administrativo son:

Sueldos y beneficios: con el implemento del Plan de Merchandising se tendrá que contratar a un asesor o persona especialista en ese tema pero a la vez se va a reducir personal ya que por sí las perchas van a mostrar los productos que se tiene y ya no va hacer falta un vendedor que esté en cada percha por lo que se asigno un 1% de incidencia.

Servicios básicos: Al aplicar el Plan de Merchandising, una de las mejoras que se propone realizar en el almacén es el cambio de iluminado lo que genera un aumento del gasto de servicios básicos, dando así un 2% de incidencia.

Mantenimiento de equipos: Para siempre tener una mercadería bien exhibida en el almacén todos los equipos deben verse bien presentados y en buen estado, por lo que hay que realizar mantenimientos permanentes de los mismos. Por esta razón se ha dado un 1% anual.

Arriendos y alquileres: Esto se refiere al alquiler de vehículos para la movilización de la mercadería de la bodega al almacén. Al desarrollar este proyecto permite a la empresa conocer que productos y que cantidad son las que debe colocar en perchas y así puede manejar de mejor manera la movilización de la mercadería por lo cual se le ha dado un -1% anual, por el hecho de que la empresa puede ahorrar en este rubro.

Útiles de Oficina: Afecta en un 1% los útiles de oficina con la implantación del proyecto.

Seguridad (Seguros, alarmas): El Plan de Merchandising permitirá tener gran variedad de productos al alcance del consumidor por lo que es necesario contar con un buen sistema de vigilancia y seguridad dentro del almacén por lo que se asignó un 2% anual.

◆ PROYECTO 2:

SISTEMA DE INVENTARIOS

La implantación de un sistema de inventarios es primordial para “Almacenes Espinoza” ya que le permite controlar de mejor manera las existencias. Los problemas de inventarios pueden contribuir a la quiebra de una empresa, es por esto que se desarrollo este proyecto.

◆ INGRESOS:

La implantación del sistema de inventarios no afecta directamente a las ventas, sin embargo, si va a existir un pequeño incremento sobre los ingresos ya que con este sistema de inventarios la empresa va a saber con mayor facilidad cuales son los productos que rotan con mayor frecuencia y cuales no, y así puede tomar decisiones claves para aumentar las ventas, por esta razón se ha dado un 2% anual de incremento.

◆ EGRESOS:

Costo de Ventas

El proyecto permitirá a “Almacenes Espinoza” tener una mejor negociación con los proveedores y así bajar el costo de ventas de sus productos, es por esto que se ha dado un 2% de decremento.

Gastos Administrativos

Sueldos y beneficios: con el implemento del Sistema de Inventarios se tendrá que contratar personal especialista en el manejo de inventarios por lo que se asignó un 1% de incidencia.

Servicios básicos: Al aplicar el Sistema de Inventarios, las bodegas es una de los factores de la empresa que se pretende mejorar siendo una de estas mejoras la iluminación, por esta razón se asignó un 1% de incremento.

Mantenimiento de equipos: Para manejar un buen sistema de inventarios es necesario contar con equipos en excelentes condiciones como es un equipo de computación y software el mismo que necesita actualizaciones y mantenimientos permanentes por lo cual se le ha dado un 2% de incremento

Arriendos y alquileres: La implementación de este sistema de inventarios ayuda a manejar mejor la logística de distribución de la mercadería de bodegas al almacén. Por esto se ha considerado un 5% de decremento.

Útiles de Oficina: Afecta en un pequeño porcentaje ya que al existir un mejor control de inventarios se va a tener que generar mayor reportes y eso implica el uso de útiles de oficina por lo que se ha dado un 1% de incremento.

Seguridad (Seguros, alarmas): Este rubro es vital ya que los inventarios hay mucha inversión de dinero y es importante dar la mejor seguridad es por esto que se ha asignado un 1% de incremento.

5.2. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD:

**CUADRO NO. 31
FLUJO DE FONDOS SIN PROYECTOS**

DETALLE	Año 2005	Año Base 2006	Variación	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011
INGRESOS								
Ventas	2.154.983	2.355.738	9,32%	2.575.195	2.815.096	3.077.347	3.364.028	3.677.415
Total ingresos	2.154.983	2.355.738		2.575.195	2.815.096	3.077.347	3.364.028	3.677.415
EGRESOS								
Costo de ventas	1.873.155	1.988.277	6,15%	2.110.474	2.240.182	2.377.861	2.524.001	2.679.124
GASTOS DE ADMINISTRACION								
Sueldos y beneficios	177.240	227.491	28,35%	291.989	310.276	398.245	511.155	656.077
Servicios basicos	580	650	12,07%	728	816	915	1.025	1.149
Mantenimiento equipos	2.550	2.850	11,76%	3.185	3.560	3.979	4.447	4.970
Arriendos y alquileres	20.470	25.120	22,72%	30.826	37.829	46.422	56.967	69.908
Utilies de oficina	2.981	3.250	9,02%	3.543	3.863	4.212	4.592	5.006
Seguros	2.180	2.300	5,50%	2.427	2.560	2.701	2.850	3.007
Total Egresos	2.079.156	2.249.938		2.443.173	2.599.086	2.834.334	3.105.037	3.419.241
FLUJO OPERACIONAL	75.827	105.800		132.022	216.011	243.012	258.990	258.174

Fuente y Elaboración: Autora.

5.3 ANÁLISIS DE FLUJOS DE FONDOS SIN PROYECTOS

◆ INGRESOS:

Los ingresos de “Almacenes Espinoza” en los años 2005 y 2006 han tenido un incremento del 9.32 % lo que es beneficioso para la empresa ya que significa un aumento del nivel de ventas.

◆ EGRESOS:

Costo de Ventas

De un año a otro el Costo de Ventas ha tenido un incremento en un 6.15%.

GASTOS ADMINISTRATIVOS:

Los rubros que son parte de los gastos administrativos son los que se muestran a continuación, los mismos que han tenido el siguiente incremento:

RUBROS	%
Sueldos y Beneficios	28.35%
Servicios Básicos	12.07%
Mantenimiento de Equipos	11.76%
Arriendos y Alquileres	22.72%
Útiles de Oficina	9.02%
Seguridad(Seguros, Alarmas):	5.50%

CUADRO NO. 32
INCIDENCIA DE PROYECTOS

PROYECTOS	PLAN DE MERCHAN DISING	SISTEMA DE INVENTA RIOS	TOTAL %	VARIACIÓN SIN PROYECTOS	TOTAL VARIACIÓN
INGRESOS					
Ventas	2	1	3	9,32	12,32
EGRESOS					
Costo de ventas	0	-2	-2	6,15	4,15
GASTOS DE ADMINISTRACION					
Sueldos y beneficios	1	1	2	28,35	30,35
Servicios Básicos	2	1	3	12,07	15,07
Mantenimiento equipos	1	2	3	11,76	14,76
Arriendos y alquileres	-1	-5	-6	22,72	16,72
Útiles de oficina	1	1	2	9,02	11,02
Seguros	2	1	3	5,50	8,50
COSTO USD \$	4.800,00	6.775,00			11.575,00

Fuente y Elaboración: Autora.

A continuación se muestra el flujo de fondos con la incidencia que provocan los dos proyectos a analizar:

CUADRO 33
FLUJO DE FONDOS CON PROYECTOS

DETALLE	Año 2005	Año 2006	Base Variación	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011
INGRESOS								
Ventas	2.154.983	2.355.738	12,32%	2.716.637	3.132.826	3.612.775	4.166.252	4.804.522
Total ingresos	2.154.983	2.355.738		2.716.637	3.132.826	3.612.775	4.166.252	4.804.522
EGRESOS								
Costo de ventas	1.873.155	1.988.277	4,15%	2.070.790	2.156.728	2.246.233	2.339.451	2.436.538
GASTOS DE ADMINISTRACION								
Sueldos y beneficios	177.240	227.491	30,35%	296.535	386.533	503.845	656.763	856.090
Servicios Básicos	580	650	15,07%	748	861	990	1.140	1.311
Mantenimiento equipos	2.550	2.850	14,76%	3.271	3.753	4.307	4.943	5.673
Arriendos y alquileres	20.470	25.120	16,72%	29.320	34.222	39.944	46.623	54.418
Útiles de oficina	2.981	3.250	11,02%	3.608	4.006	4.447	4.937	5.481
Seguros	2.180	2.300	8,50%	2.496	2.708	2.938	3.187	3.458
Depreciaciones				574	574	574	574	574
Total Egresos	2.079.156	2.249.938		2.407.341	2.589.385	2.803.279	3.057.618	3.363.545
FLUJO OPERACIONAL	75.827	105.800		309.296	543.441	809.496	1.108.634	1.440.977

Fuente y Elaboración: Autora.

TMAR O COSTO DE OPORTUNIDAD

Tasa Pasiva: 5.09 %

% de Ganancia: 8.00 %

TMAR = 13.09%

CALCULO DEL VAN:

$$VAN = -A + \frac{Q_1}{(1+k)^1} + \frac{Q_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{Q_n}{(1+k)^n}$$

Donde:

VAN= Valor Actual Neto de la Inversión

A = Valor de la Inversión Inicial

Q = Valor Neto de los distintos flujos de caja

k = Tasa de Retorno del Período

$$VAN = -11.575 + \frac{309.296}{(1+0,13)^1} + \frac{543.441}{(1+0,13)^2} + \frac{809.496}{(1+0,13)^3} + \frac{1.108.634}{(1+0,13)^4} + \frac{1.440.977}{(1+0,13)^5}$$

$$VAN = -11.575 + 273.713 + 425.594 + 561.021 + 679.946 + 782.105$$

$$VAN = -11.575 + 2'722.378$$

$$VAN = 2'710.803$$

El proyecto debe aceptarse ya que el VAN es positivo por lo tanto, es conveniente realizar el proyecto.

CALCULO DEL TIR:

$$\text{VAN} = -11.575 + \frac{309.296}{(1+0,25)^1} + \frac{543.441}{(1+0,25)^2} + \frac{809.496}{(1+0,25)^3} + \frac{1'108.634}{(1+0,25)^4} + \frac{1'440.977}{(1+0,25)^5}$$

$$\text{VAN} = -11.575 + 247.437 + 347.802 + 414.462 + 454.096 + 472.179$$

$$\text{VAN} = -11.575 + 1'935.976$$

$$\text{VAN} = 1'924.401$$

$$\text{VAN} = -11.575 + \frac{309.296}{(1+0,35)^1} + \frac{543.441}{(1+0,35)^2} + \frac{809.496}{(1+0,35)^3} + \frac{1'108.634}{(1+0,35)^4} + \frac{1'440.977}{(1+0,35)^5}$$

$$\text{VAN} = -11.575 + 229.108 + 298.184 + 329.013 + 333.774 + 321.357$$

$$\text{VAN} = -11.575 + 1'511.437$$

$$\text{VAN} = 1'499.862$$

1.25	1'924.401
1.35	1'499.862

$$\text{TIR} = 0,25 + (0,35 - 0,25) \frac{1'924.401}{(1'924.401 - 1'499.862)}$$

$$\text{TIR} = 0,25 + (0,10) \frac{1'924.401}{424.539}$$

$$\text{TIR} = 0,25 + 0,45$$

$$\text{TIR} = 70\%$$

Es aceptable realizar la inversión de los dos proyectos ya que la TIR es mayor al costo de oportunidad del 13.09%

ANÁLISIS DE FLUJOS DE FONDOS CON PROYECTOS:

EGRESOS:

Las proyecciones de ingresos de “Almacenes Espinoza” aplicando los dos proyectos en el período comprendido entre el 2007 y 2011 tienen un incremento del 15.32% anual, reflejando así una incidencia positiva.

EGRESOS:

Costo de Ventas

Los egresos por Costo de Ventas tiene un decremento de un 2% ya que al poner en práctica los proyectos significa que se va a renegociar condiciones con los proveedores o se va a cambiar de proveedores obteniendo de ésta manera un costo de venta más bajo de un 4.15%

Gastos Administrativos

Sueldos y beneficios: con el implemento de los proyectos el rubro de Sueldos y Beneficios se van a ver alterados en un pequeño porcentaje ya que se va a realizar capacitaciones basadas en Merchandising e Inventarios.

Servicios básicos: Los desembolsos por el pago de servicios básicos tienen un incremento del 3% debido a la nueva infraestructura que se propone aplicar en “Almacenes Espinoza”.

Mantenimiento de equipos: Este rubro también se ve incrementado en un 3% ya que el principal objetivo de los proyectos es ofrecer al cliente un lugar cómodo y agradable donde éste pueda realizar con gusto sus compras y para esto se necesita que los equipos y muebles siempre estén en buenas condiciones.

Arriendos y alquileres: Este rubro se refiere a los alquileres de vehículos para la movilización de los productos de las bodegas al almacén. Los gastos por arriendos y alquileres tienen un decremento en el 6% debido a que existirá una persona encargada

de despachar los productos cada vez que el sistema de inventarios le indique el día y la cantidad óptima.

Útiles de Oficina: Los egresos por motivo de útiles de oficina han tenido un incremento del 2% anual debido a que con el nuevo sistema de inventarios se deberá genera constantemente reportes.

Seguridad (Seguros, alarmas): Los desembolsos por este rubro han tenido un incremento en el 3% ya que debe existir un control más estricto de la mercadería con la ayuda de alarmas, vigilancia y seguros ya sea por robo, incendio, etc.

El Valor Actual Neto (VAN) con proyectos representa un valor positivo lo que demuestra que los dos proyectos a implementar son viables.

La Tasa Interna De Retorno (TIR) con proyectos es de 69% que comprueba que los dos proyectos son aceptables ya que el valor es mayor al 13.09% de costo de oportunidad.

La implementación de un Plan de Merchandising y de óptimo Sistema de Inventarios genera a la empresa múltiples beneficios ya que en primer lugar se incrementan los ingresos y además una parte de los gastos se reducen lo que contrae un mayor flujo de efectivo anual para la empresa.

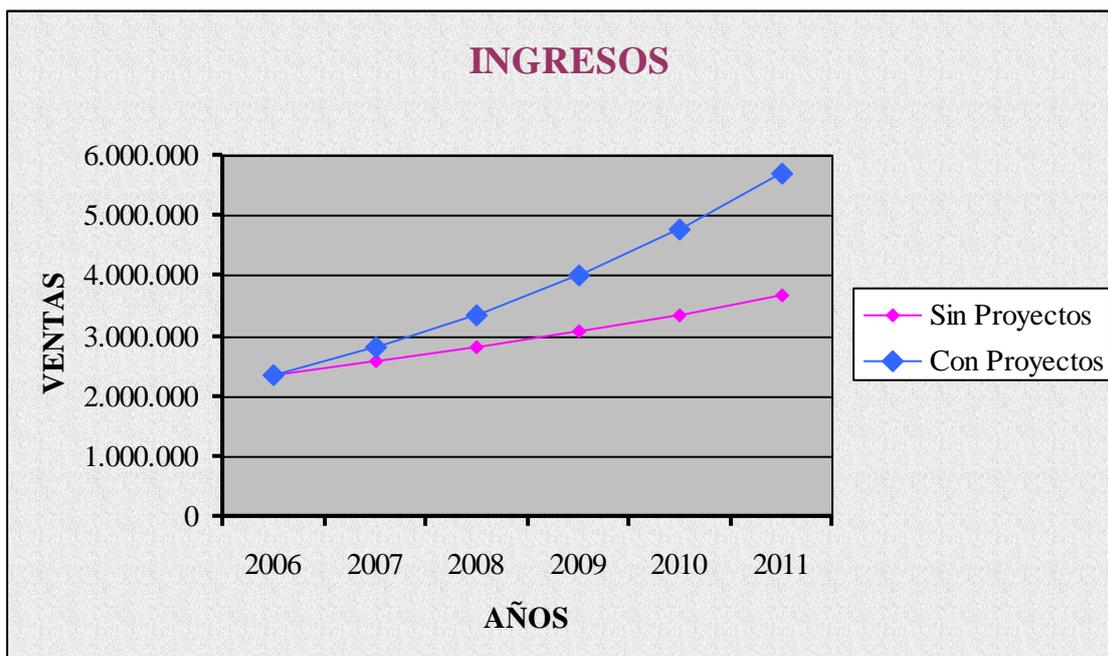
CUADRO NO. 34

INCIDENCIA DE PROYECTOS EN INGRESOS						
ANALISIS	Año Base	Proyecciones				
	2006	2007	2008	2009	2010	2011

Sin Proyectos	2.355.738	2.575.195	2.815.096	3.077.347	3.364.028	3.677.415
Con Proyectos	2.355.738	2.716.637	3.132.826	3.612.775	4.166.252	4.804.522
\$ Incremento	0	141.442	317.730	535.428	802.224	1.127.107
% Incremento	0,00%	5,49%	11,29%	17,40%	23,85%	30,65%

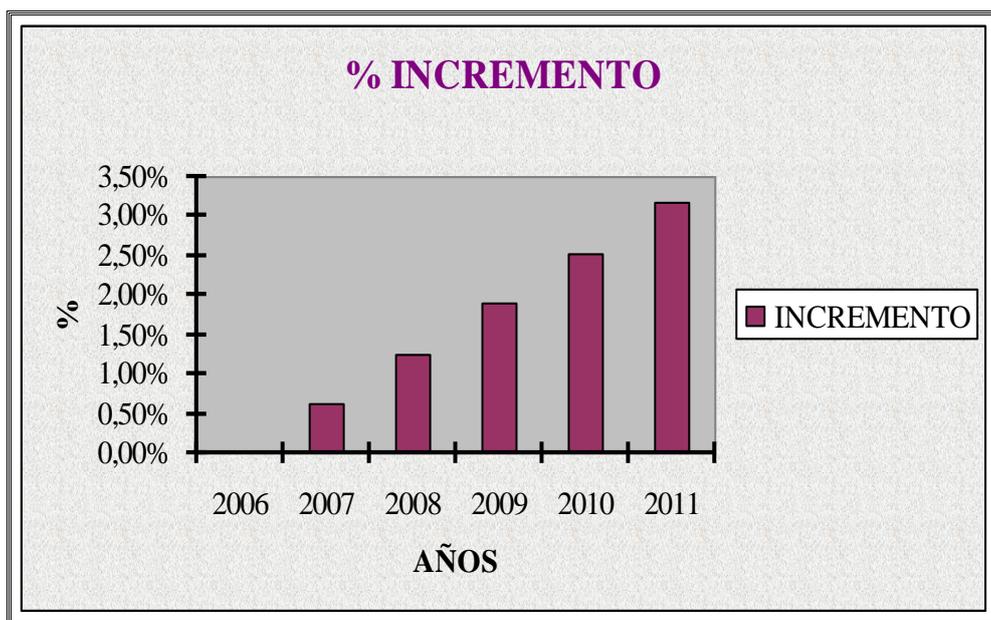
Fuente y Elaboración: Autora

GRAFICO NO. 36
INCIDENCIA DE PROYECTOS EN INGRESOS



Fuente y Elaboración: Autora

GRAFICO NO. 37
INCIDENCIA DE PROYECTOS EN INGRESOS



Fuente y Elaboración: Autora

Los flujos de fondos de ingresos para el año 2007 es de \$ 141.442 dólares que representa un 5.49% de incremento en comparación al año base 2006, a partir de ese año existe una tendencia a la alta hasta el año 2011 con \$ 1'127.107 dólares que representa un 30.65% de incremento, esta situación beneficia a “Almacenes Espinoza” ya que el nivel de ventas aumenta.

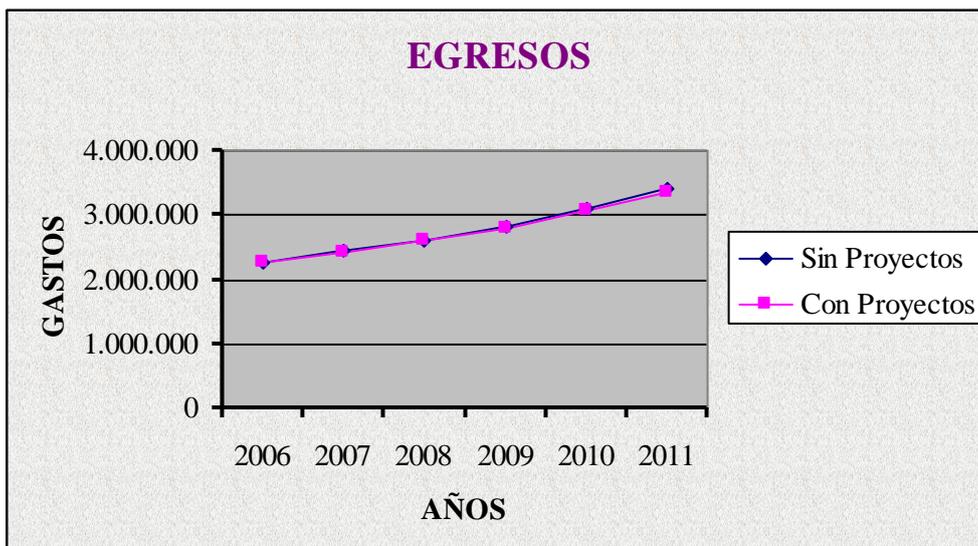
CUADRO NO. 35

INCIDENCIA DE PROYECTOS EN EGRESOS						
ANALISIS	Año Base	Proyecciones				
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Sin Proyectos	2.249.938	2.443.173	2.599.086	2.834.334	3.105.037	3.419.241
Con Proyectos	2.249.938	2.407.341	2.589.385	2.803.279	3.057.618	3.363.545
\$ Decremento	0	35.832	9.701	31.055	47.419	55.696
% Decremento	0,00%	1,47%	0,37%	1,10%	1,53%	1,63%

Fuente y Elaboración: Autora

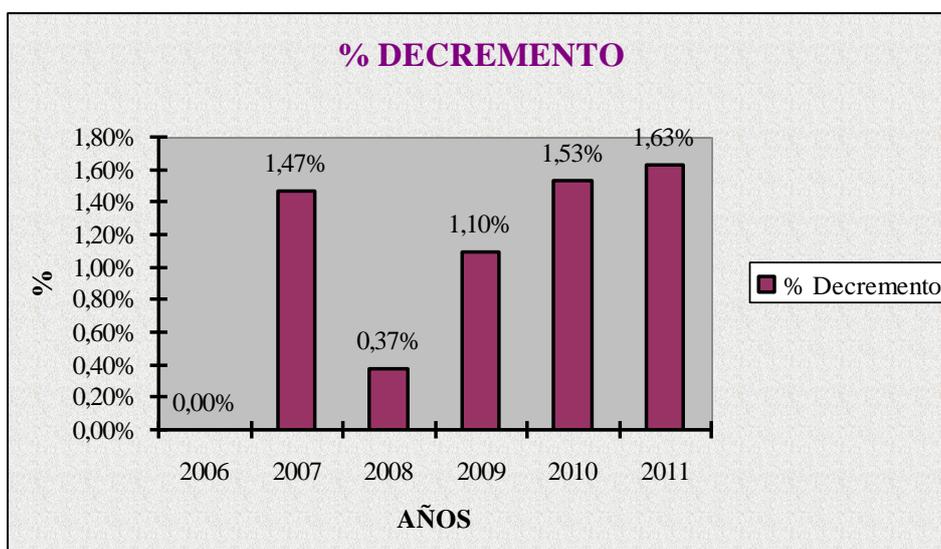
GRAFICO NO. 38

INCIDENCIA DE PROYECTOS EN EGRESOS



Fuente y Elaboración: Autora

GRAFICO NO. 39
INCIDENCIA DE PROYECTOS EN EGRESOS



Fuente y Elaboración: Autora

Los flujos de fondos de egresos para el año 2007 es de \$ 35.832 dólares que representa un 1.47% de decremento en comparación al año base 2006, a partir de ese año existe una tendencia a la baja hasta el año 2011 con \$ 55.696 dólares que representa un 1.63%

de decremento, esta situación es beneficiosa para “Almacenes Espinoza” ya que el nivel de egresos disminuye.

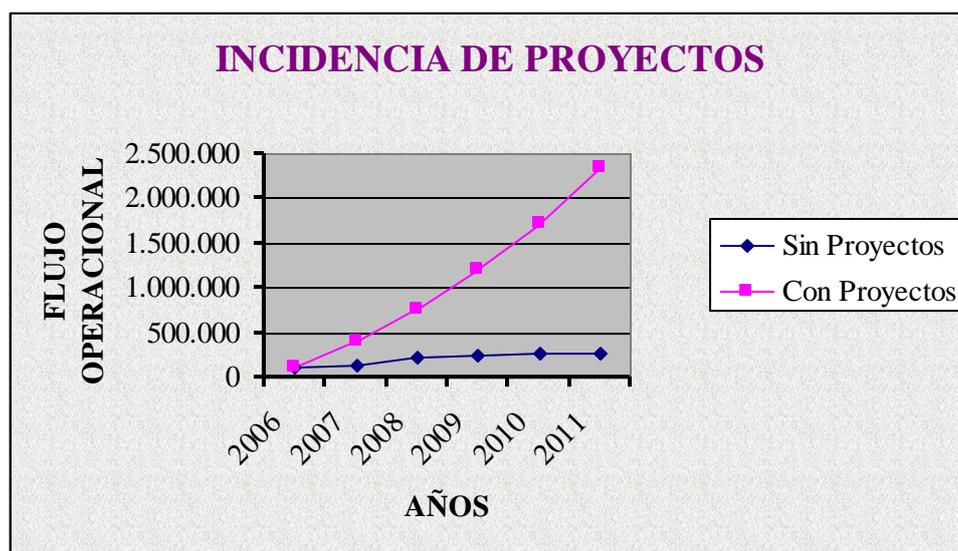
CUADRO NO. 36

INCIDENCIA DE PROYECTOS EN FLUJOS						
ANALISIS	Año Base	Proyecciones				
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Sin Proyectos	105.800	132.022	216.011	243.012	258.990	258.174
Con Proyectos	105.800	309.296	543.441	809.496	1.108.634	1.440.977
\$ Incremento	0	177.274,01	327.430,32	566.483,26	849.643,50	1.182.802,75
% Incremento	0,00%	134,28%	151,58%	233,11%	328,06%	458,14%

Fuente y Elaboración: Autora

GRAFICO NO. 40

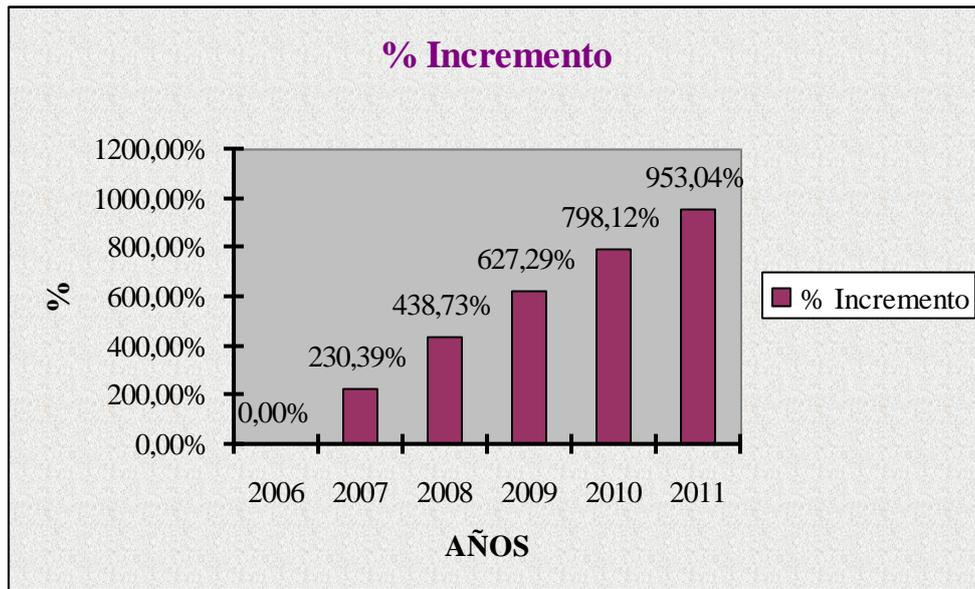
INCIDENCIA DE PROYECTOS EN FLUJOS



Fuente y Elaboración: Autora

GRAFICO NO. 41

INCIDENCIA DE PROYECTOS EN FLUJOS



Fuente y Elaboración: Autora

El flujo Operacional para el año 2007 es de \$ 177.274 dólares que representa un 134.28% de incremento en comparación al año base 2006, a partir de ese año existe una tendencia a la alta hasta el año 2011 con \$ 1.182.802 dólares que representa un 458.00 % de incremento, esta situación es beneficiosa para “Almacenes Espinoza” ya que existe un incremento en el Flujo Operacional debido al considerable aumento de ingresos y un gran porcentaje de disminución en los egreso de los flujos.

La inversión que se debe realizar en los dos proyectos a corto plazo es mínima en comparación a los Flujos de Efectivos que se va a obtener a partir del año 2007 hasta el 2011, por tal razón se recomienda implantar dichos proyectos.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. “Almacenes Espinoza” no tiene una cultura de manejo de herramientas administrativas que le permita dar un buen

direccionamiento estratégico y más bien lo administran de manera empírica.

2. La utilización del Diagrama de Ishikawa, como herramienta que es, ayudó a “Almacenes Espinoza” a identificar con mayor seguridad los problemas superficiales y a fondo que tiene la empresa para poder tomar decisiones en beneficio de toda la organización
3. Si “Almacenes Espinoza” desea crecer y ser más competitivo debe plantearse objetivos alcanzables que le permita poner en marcha su trabajo con la ayuda de la misión, visión, estrategias y políticas.
4. “Almacenes Espinoza” no dispone de un sistema óptimo de inventarios que le permita controlar de una manera más eficiente los productos para evitar que éstos se despilfarren, se roben, se dañen, entre otros.
5. “Almacenes Espinoza” no maneja ninguna técnica de ventas que le permita exhibir y promocionar toda la mercadería que tiene disponible en su local.
6. Del análisis estratégico que se realizó se determinó algunos proyectos a corto, mediano y largo plazo, los mismos que ayudarán a “Almacenes Espinoza” incrementar su nivel de ventas y minimizar costos.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario que “Almacenes Espinoza” se capacite en las diferentes herramientas administrativas que existen para que pueda defenderse ante cualquier eventualidad que se presente.
2. El Diagrama de Ishikawa es una gran herramienta administrativa que se recomienda aplicar en cualquier tipo de organización siempre y cuando se requiera encontrar las causas raíces de un problema para poder realizar un análisis de los mismos y así dar la mejor solución.
3. Es aconsejable trabajar en base a un Direccionamiento Estratégico para que todas las personas puedan desempeñarse.
4. Es importante que “Almacenes Espinoza” considere aplicar el óptimo sistema de inventarios que se detalla en esta tesis, el mismo que le permitirá maximizar sus utilidades minimizando sus costos.
5. “Almacenes Espinoza” debe manejar un buen Plan de Merchandising para mostrar de mejor manera los productos que tiene en los almacenes. Por lo tanto se recomienda aplicar el proyecto de Merchandising que se desarrollo en esta Tesis.
6. Se recomienda poner en marcha los proyectos mencionados.

BIBLIOGRAFÍA

FUENTES PRIMARIAS

- ❖ SERNA HUMBERTO, “Planeación y Gestión Estratégica”

❖ KOONTZ, HAROLD Y WEIRICH, HEINZ, “Administración una Perspectiva Global” Mc Graw Hill, México, D.F.

❖ ZAVALA ABEL ANDRÉS, “Planeación Estratégica y Desarrollo Empresarial”

❖ MONTÚFAR RAFAEL GUIZAR, “Desarrollo Organizacional”, Segunda Edición.

❖ SALAZAR FRANCIS, “Gestión Estratégica de Negocios”

❖ NORTON DAVID, “Mapas Estratégicos”.

FUENTES COMPLEMENTARIAS

❖ Revista Líderes.

❖ Revista Markka R.

❖ Revista Análisis y Estratégica.

FUENTES DE INTERNET

❖ www.inec.gov.ec

❖ www.gestiopolis.com

❖ www.monografias.com

- ❖ www.bce.gov.ec
- ❖ www.ildis.org.ec
- ❖ www.web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores
- ❖ www.doschivos.com/trabajos/economia/
- ❖ www.care.org.ec
- ❖ www.miespacio.com
- ❖ www.hipermarketing.com

INDICE

CERTIFICADO.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	iv

CAPITULO I

GENERALIDADES	1
1.1.ANTECEDENTES	2
1.2. LA EMPRESA	3
1.3.CULTURA ORGANIZACIONAL	7
1.3.1. Visión	8
1.3.2. Misión	8
1.3.3. Principios y Valores	8
1.4.PROBLEMÁTICA.- DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	9
1.5.OBJETIVOS.....	12

1.5.1. General	12
1.5.2. Específicos	12
1.6.MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	13
1.6.1. Teórico	13
1.6.2. Conceptual	21

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SITUACIONAL.....	27
2.1. ANÁLISIS EXTERNO.....	28
2.1.1. Macro ambiente.....	28
2.1.1.1 Factor Económico.....	28
2.1.1.2. Factor Político.....	36
2.1.1.3. Factor Socio – Cultural.....	39
2.1.1.4 Factor Tecnológico.....	44
2.1.2 Micro ambiente.....	50
2.1.2.1. Proveedores.....	50
2.1.2.2. Clientes.....	55
2.1.2.3. Competencia.....	63
2.1.3 Matriz de Evaluación Externa.....	65
2.2. ANALISIS INTERNO.....	67
2.2.1. Capacidad Administrativa.....	68
2.2.2. Capacidad Financiera.....	69
2.2.3. Capacidad Comercializadora.....	69
2.2.4. Capacidad Talento Humano.....	69
2.2.5 Matriz de Evaluación Interna.....	69
2.3. ANALISIS FODA.....	71
2.3.1 Matrices.....	71
2.3.1.1 Matriz de Potencialidad.....	73
2.3.1.2. Matriz de Vulnerabilidad.....	75

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	78
3.1. MISIÓN.....	79
3.2. VISIÓN.....	81

3.3. PRINCIPIOS Y VALORES.....	84
3.4. OBJETIVOS.....	87
3.4.1. Objetivos Corporativos.....	87
3.4.2. Objetivos Estratégicos.....	87
3.5. ESTRATEGIA.....	89
3.5.1 Estrategia Corporativa.....	89
3.5.2. Estrategias por Áreas.....	91
3.6. POLÍTICAS.....	92
3.7. MAPA ESTRATÉGICO.....	96

CAPITULO IV

IDENTIFICACION DE PROYECTOS ESTRATEGICOS.....	98
4.1. Determinación de proyectos.....	99
4.2. Perfil y Programación de proyectos.....	101
4.3. Desarrollo de Proyectos.....	107

CAPITULO V

EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS.....	161
5.1. Método de Evaluación.....	162
5.2. Análisis de Sensibilidad.....	167
5.3. Análisis de Flujo de Fondos sin proyectos.....	168
5.4. Análisis de Flujo de Fondos con proyectos.....	173

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	180
6.1. Conclusiones.....	181
6.2. Recomendaciones.....	182

BIBLIOGRAFIA.....	183
--------------------------	------------

