



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE
MULTIDISTRIBUIDORAS LUCIA DE SÁNCHEZ**

**Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de
Ingeniero Comercial en Negocios Internacionales**

**Profesor Guía
Dr. Manuel María Herrera Peña**

**Autor
Miguel Ángel Sánchez Pacheco**

**Año
2015**

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Dr. Manuel María Herrera Peña

C.I.: 100322898-6

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Miguel Ángel Sánchez Pacheco

C.I.: 171802850-7

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres por darme el inicio de mi carrera y sobre todo agradezco a dios por darme la paciencia, conocimiento y sabiduría para poder culminar esta gran etapa de mi vida. Adicionalmente agradezco a todos mis maestros y compañeros que hicieron de esta etapa de mi vida única e inigualable.

Miguel Ángel

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi abuelita que desde el cielo me ha dado fuerzas para poder seguir en el camino del bien y cumplir con un objetivo más en mi vida.

A mis padres que con su labor diario y sus palabras de aliento han logrado que nunca decaiga y siga con mis objetivos académicos.

Miguel Ángel

RESUMEN

Es presente documento trata de un plan de mejoramiento de Multidistribuidoras Lucia de Sánchez, Empresa que está dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo, las mejoras que planteamos en el presente documento son: Una mejora en la estructura organizacional de la empresa, tener un nuevo punto de venta, adquirir un camión propio para entregas, adquirir un galpón para bodega y tener nuevos vendedores. Los mismos que incrementarían las ventas de la empresa en un 30%, y las mejoras también nos ayudan a reducir gastos de transporte, gastos de bodega y nivel de rotación de inventarios. El negocio se encuentra ubicado en el sur de la ciudad en el Mercado Mayorista de Quito, el factor más importante de este negocio es las ventas a mayoristas y los volúmenes de compra. La ejecución y aplicación de este plan de mejora es \$ 432,744.00 dólares americanos los mismos que un 40% serán cubiertos por la empresa para el 60% financiarse con un banco o accionistas. Los resultados económicos más relevantes del proyecto son que tiene un valor actual neto de \$86,981 y un TIR del 46% los mismos que fueron evaluados a una tasa de 18,65%, la tasa fue evaluada con el bono del estado, el riesgo país y la prima de mercado. El principal hito que logramos tener el primer año es el ahorro que tenemos de transporte, arriendo y días de rotación de inventario. La fidelización del cliente es algo que nos mantendrá tranquilos ya que con la mejora y creación de un departamento de marketing sabremos las necesidades de nuestros clientes inmediatamente. El equipo que lo llevara a cabo este proyecto es el ya existente más el nuevo personal que se contratara. El proyecto creemos que es viable porque aparte de ser una empresa ya en curso cuenta con experiencia y el conocimiento en el mercado le da facilidades de entrada en el mercado.

ABSTRACT

This document is an improvement plan of Multidistribuidoras Lucia Sanchez, company that is dedicated to the marketing of consumer products, the improvements we propose in this paper are: An improvement in the organizational structure of the company, have a new point of sale, purchase own truck for delivery, buy a stowage to hold products and have new sellers. The same that would increase sales of the company by 30%, and improvements also help us reduce transportation costs, costs of warehouse and inventory turnover level. The business is located in the south of the city in the wholesale market of

Quito; the most important factor in this business is sales to wholesalers and purchase volumes. The implementation and application of this improvement plan is \$ US \$ 432,744.00 this value the 40% will be covered by the company and 60% financed with a bank or shareholders. The most relevant economic results of the project are that it has a net present value of \$ 86.981 and an IRR of 46% the same as were assessed at a rate of 18.65%, the rate was evaluated with the bonus of the state, country risk and the market premium. The main milestone that we have the first year is the savings that we transport, lease and inventory turnover days. Customer loyalty is something that we keep quiet because with the improvement and creation of a marketing department know the needs of our customers immediately. The team to take out this project is the personal the Company has and a plus new staff will be hired. The project is viable because we believe that apart from being a company already in progress has experience and knowledge in the market gives facilities market entry.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	ANTECEDENTES	1
1.2	OBJETIVOS	2
1.2.1	Objetivo General	2
1.2.2	Objetivos Específicos.....	2
2	EMPRESA Y ENTORNO	4
2.1	LA ORGANIZACIÓN	4
2.1.1	¿En qué queremos convertirnos?	4
2.1.2	¿Cuál es nuestro negocio?	4
2.1.3	Misión.....	4
2.1.4	Visión	5
2.2	ANÁLISIS INTERNO	5
2.2.1	Fuerzas Internas Clave	5
2.2.2	Proceso para llevar a cabo un análisis interno.....	6
2.2.3	Situación general de la empresa.....	6
2.2.3.1	Planeación.....	6
2.2.3.2	Administración del recurso humano	7
2.2.3.3	Marketing y ventas	13
2.2.3.4	Finanzas y contabilidad.....	19
2.2.3.4.1	Razones financieras	20
2.2.3.5	Producción y operaciones	24
2.2.3.6	Investigación y desarrollo	29
2.2.4	Cadena de valor.....	30
2.2.5	Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	32
2.3	ANÁLISIS EXTERNO	34
2.3.1	Industria	34
2.3.2	Mercado	34

2.3.2.1	Introducción.....	34
2.3.2.2	Metodología de investigación.....	36
2.3.3	Resultados de la investigación.....	36
2.3.3.1	Resultados del censo	36
2.3.3.1.2	Conclusiones	39
2.3.3.2	Diseño de investigación	40
2.3.3.3	Tipo de investigación.....	40
2.3.3.4	Población a investigar	41
2.3.3.5	Tipo de muestreo	41
2.3.3.6	Recopilación de información que sustenta la viabilidad del proyecto.....	42
2.3.3.7	Definición de encuesta	42
2.3.3.8	Resultados de la encuesta de satisfacción de los clientes	44
2.3.3.8.3	Conclusiones	49
2.3.4	Análisis Pestel.....	50
2.3.4.1	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.....	50
2.3.4.2	Fuerzas económicas	51
2.3.4.3	Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales	57
2.3.4.4	Fuerzas tecnológicas	60
2.3.4.5	Fuerzas competitivas.....	61
2.3.5	Matriz de evaluación de factores externos.....	64
3	ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA	67
3.1	ANÁLISIS DE MATRIZ FODA.....	67
3.1.1	Identificar los factores clave.....	68
3.1.1.1	Factor interno	68
3.1.1.2	Factores externos.....	68
3.1.2	Ponderación de factores	68
3.1.2.1	Puntos de vista de los actores involucrados.....	68
3.1.2.2	Puntos de vista de expertos en la industria.....	70

3.2	PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS	73
3.2.1	Objetivos por área a intervenir	74
3.3	DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS A SER INTERVENIDAS ..	74
3.3.1	Área administrativa y de talento humano	74
3.3.2	Área de finanzas y contabilidad	75
3.3.3	Área de marketing y ventas	76
3.3.4	Área de almacenaje y despacho	76
4	FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA	77
4.1	PROPUESTA DE CAMBIO	77
4.1.1	Planteamiento de las estrategias	77
4.1.2	Propuesta de implementación.....	80
4.1.3	Cronograma de implementación	81
4.2	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	82
4.2.1	Inversión y financiamiento.....	82
4.2.1.1	Inversión.....	82
4.2.1.2	Ingresos del proyecto	83
4.2.2	Evaluación Financiera del plan de mejoras.....	90
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	93
5.1	CONCLUSIONES	93
5.2	RECOMENDACIONES	93
	REFERENCIAS.....	96
	ANEXOS	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Adquisición de productos por temporada	7
Tabla 2.	Número de personas que actualmente laboran en el local.....	8
Tabla 3.	Cargos y perfil del personal administrativo	10
Tabla 4.	Estabilidad laboral	11
Tabla 5.	Productos de venta y categorías	14
Tabla 6.	Paquetes de productos para vendedores.....	15
Tabla 7.	Ruta interna.....	17
Tabla 8.	Ruta interprovincial.....	17
Tabla 9.	Stock de seguridad.....	26
Tabla 10.	Costos de una cadena de valor	31
Tabla 11.	Matriz de evaluación EFI de la empresa.....	33
Tabla 12.	Preguntas hipótesis y objetivos	35
Tabla 13.	Satisfacción con el servicio de Multidistribuidoras.....	36
Tabla 14.	Forma que reciben los pedidos	37
Tabla 15.	Rapidez de atención.....	38
Tabla 16.	Surtido de productos.....	38
Tabla 17.	Recomendación de compra en Multidistribuidoras	39
Tabla 18.	Preguntas, hipótesis y objetivos	43
Tabla 19.	Criterio a la hora de elegir una distribuidora.....	44
Tabla 20.	Decisión de retorno a una distribuidora	44
Tabla 21.	Importancia de la infraestructura	45
Tabla 22.	Importancia de personal especializado.....	46
Tabla 23.	Conocimiento de Multidistribuidora Lucía de Sánchez	46
Tabla 24.	Distribuidoras de preferencia.....	47
Tabla 25.	Disposición de compra en Multidistribuidora Lucía de Sánchez.....	47
Tabla 26.	Factores para elegir una distribuidora	48
Tabla 27.	Forma de pago de preferida por los clientes	48
Tabla 28.	Índice de precios del consumidor en la ciudad de Quito y Guayaquil	56
Tabla 29.	Índices demográficos de la población quiteña.....	60

Tabla 30. Matriz de perfil competitivo (MPC) de la Mutidistribuidora Lucía de Sánchez.....	62
Tabla 31. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) de la Muti Distribuidora Lucía de Sánchez.....	65
Tabla 32. Matriz FODA.....	67
Tabla 33. Planteamiento de objetivos.....	73
Tabla 34. Propuesta de implementación	80
Tabla 35. Cronograma de implementación.....	81
Tabla 36. Inversión del proyecto.....	83
Tabla 37. Ingresos del proyecto	84
Tabla 38. Resumen de Gastos	85
Tabla 39. Costos Fijos.....	85
Tabla 40. Costos Variables	86
Tabla 41. Cronograma de inversión	86
Tabla 42. Flujo de caja apalancado.....	88
Tabla 43. Flujo de caja des apalancado	89
Tabla 44. CAPM	90
Tabla 45. Tasas Apalancadas del inversionista y del proyecto	91
Tabla 46. Tasas Desapalancadas del inversionista y del proyecto	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Organigrama de la empresa	8
Figura 2.	Cadena de suministro y ubicación	18
Figura 3.	Circulo de motivación	27
Figura 4.	Cadena de valor	30
Figura 5.	Industria – Negocio.....	34
Figura 6.	Satisfacción con el servicio de Multidistribuidoras.....	37
Figura 7.	Forma en la que reciben los pedidos.....	37
Figura 8.	Rapidez de atención	38
Figura 9.	Surtido de productos.....	38
Figura 10.	Recomendación de compra en Multidistribuidoras	39
Figura 11.	Criterio a la hora de elegir una distribuidora.....	44
Figura 12.	Decisión de retorno a una distribuidora	45
Figura 13.	Importancia de la infraestructura	45
Figura 14.	Importancia de personal especializado.....	46
Figura 15.	Conocimiento de Multidistribuidoras Lucía de Sánchez	46
Figura 16.	Distribuidoras de preferencia.....	47
Figura 17.	Disposición de compra en Multidistribuidoras Lucía de Sánchez....	47
Figura 18.	Factores para elegir una distribuidora	48
Figura 19.	Forma de pago preferida por los clientes	48
Figura 20.	Variación anual.....	56
Figura 21.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	63

ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo 1. Roles de Pagos 99
- Anexo 2. Depreciaciones 104
- Anexo 3. Capital de trabajo 105
- Anexo 4. Tabla de amortización 106
- Anexo 5. Estado de pérdidas y ganancias 107
- Anexo 6. Afectación Balance al General 108
- Anexo 7. Encuesta Censo 109
- Anexo 8. Encuesta Satisfacción 110
- Anexo 9. Costo Camión 112

1 INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

Como es normal todo negocio tiene fines de lucro y desea que sus ingresos se incrementen ya sea de manera monetaria o de participación de mercado. La elaboración de un plan de mejoramiento es esencial para alcanzar estos objetivos y con la ayuda de datos brindados por el negocio, su elaboración y aplicación va a ser más efectiva.

El negocio surge hace 21 años aproximadamente sus propietarios son Ángel Sánchez y Lucia de Sánchez, su actividad esencial y prioritaria es la comercialización de productos de consumo masivo al por mayor. En sus inicios sus operaciones eran totalmente empírica sus ventas y todo tipo de transacciones eran llevadas sin registros, lo que causaba problemas en información sobre el estado financiero y administrativo de la empresa.

En la actualidad el negocio ha tenido avances, existe un sistema contable, control de personal y finanzas. Las propuestas son de un plan de mejoramiento en todas sus áreas que le permitan a la empresa tener un crecimiento importante y sustancial en el mercado.

Lo que se desea mejorar en el personal es reducir la rotación de personal y la contratación de personal nuevo, esto lo podrían mejorar implementando la capacitación de personal en las áreas en las cuales va a desempeñar.

En los lugares de bodegaje se planea distribuir las bodegas con productos de acuerdo a su infraestructura y a su capacidad, esto se lograra hacer con las medidas exactas del producto para que no se desperdicie el espacio adicional el negocio planea adquirir nuevos galpones para el bodegaje de mas mercadería, la misma que planeamos tener un índice de rotación de 45 días. Otra propuesta de mejoramiento es la implementación de nuevos vehículos para el reparto y

abrir nuevas zonas de comercialización. La creación de departamentos financieros, marketing, contabilidad entre otros son los que logran marcar una mejora en la organización.

La presente investigación de mejoramiento se justifica realizarla desde un punto de vista práctico y consta con el apoyo del autor para poder aplicar los conocimientos adquiridos en la Universidad de las Américas (UDLA).

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Elaborar un diagnóstico interno y externo del negocio y diseñar un plan de mejoramiento que permita a la empresa Multi Distribuidoras Lucía de Sánchez optimizar sus recursos, aumentar su participación en el mercado y su rentabilidad.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Realizar un análisis interno de la empresa para determinar las posibles mejoras.
2. Elaborar el análisis externo de la empresa:
 - Análisis PESTEL
 - Estudio de mercado
 - Identificar la competencia
 - Análisis fuerzas de Porter
3. Definir áreas de intervención y mejora.
 - Realizar FODA
 - Identificar los factores claves de éxito

- Analizar los puntos de vista de los involucrados y experto
- Formular objetivos a corto, mediano y largo plazo.

4. Formulación de plan de mejora

- Realizar propuestas de cambio
- Planteamiento de estrategias
- Cronograma de implementación
- Evaluación Financiera

2 EMPRESA Y ENTORNO

2.1 LA ORGANIZACIÓN

Todo negocio tiene fines de lucro y la elaboración de un plan de mejoramiento es esencial para alcanzar los objetivos fijados y con la ayuda de datos brindados por el negocio su elaboración y aplicación resulta ser más efectiva.

2.1.1 ¿En qué queremos convertirnos?

Esta pregunta en sin lugar a duda muy fundamental para realizar la **declaración de la visión** de la empresa y respondiendo a este enunciado nos permitirá desarrollar una declaración de misión detallada. (David, 2013)

2.1.2 ¿Cuál es nuestro negocio?

La **declaración de la misión** o credo organizacional nos indica lo que la empresa quiere ser y a quien quiere servir. (David, 2013)

2.1.3 Misión

Comercializar productos de consumo masivo a todos nuestros clientes y nuevos clientes en toda la región sierra enfocándonos en su giro de negocio para ofrecerle calidad y variedad de productos. (Multidistribuidoras Lucía de Sánchez, 2014)

Según (DAVID, 2013)... La declaración de la misión es un pronunciamiento de actitudes y perspectivas. Su alcance es amplio, debido a que una correcta declaración permite la generación y consideración de una variedad de estrategias y objetivos factibles, pero debe notarse que el exceso de especificidad limitaría su potencial de crecimiento creativo para la organización. Adicionalmente, la declaración de la misión debe ser lo suficientemente amplia

para conciliar eficazmente las diferencias entre las partes interesadas y todo aquel que tenga alguna participación o interés en la compañía.

Se considera que la misión de la empresa declara su giro de negocio, lo que le hace falta es involucrar a la tecnología, preocupación de supervivencia su filosofía su auto concepto, preocupación por la imagen pública y la preocupación por los empleados.

2.1.4 Visión

Ser la comercializadora más grande y eficiente de productos de consumo masivo en el país dentro de los próximos 5 años, mediante la obtención de distribuciones de productos de alta calidad y de rotación; perfeccionando nuestros procesos de calidad en: productos, servicios, personal y logística, para lograr la satisfacción total de nuestros clientes.

Como toda organización la Multidistribuidora Lucía de Sánchez tiene su propósito y razón de ser única pero es importante recordar que su naturaleza puede representar una ventaja o desventaja competitiva para la empresa.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

2.2.1 Fuerzas Internas Clave

Las áreas organizacionales difieren según el tipo de empresa, sin embargo al giro de la Distribuidora se presenta fortalezas y debilidades particulares, permitiéndonos alcanzar competencias distintivas que no es más que fortalezas que la competencia no puede igualar o imitar. Por lo que para que la Distribuidora desarrolle ventajas competitivas implica aprovechar las competencias distintivas. (Multidistribuidoras Lucía de Sánchez, 2014)

2.2.2 Proceso para llevar a cabo un análisis interno

Para llevar a cabo este análisis interno en la Distribuidora, se considera necesaria la vinculación directa de los gerentes y empleados representantes de la empresa. Para este fin se recopilará toda la información posible de cada área funcional de la misma, es decir información acerca de las operaciones de la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y de los sistemas de administración de información de la empresa.

El proceso de una auditoría interna es muy similar al de una auditoría externa. En la identificación de las fortalezas y debilidades es necesario que participen gerentes y empleados representativos de toda la empresa. La auditoría interna exige que se recopile y asimile información acerca de las operaciones de la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I&D) y de los sistemas de administración de información de la empresa.(David, 2013)

2.2.3 Situación general de la empresa

2.2.3.1 Planeación

La planeación es el proceso por el cual se determina si se debe intentar una tarea, se calcula la manera más eficaz de alcanzar los objetivos deseados y se hacen los preparativos para vencer las dificultades inesperadas con los recursos adecuados. La planeación nos evita caer en la trampa de trabajar demasiado para conseguir muy poco.(David, 2013)

Debe aclararse que la empresa no tiene una planeación formal, por lo que la única forma de planificarse es en la adquisición de productos contra alza y contratación de personal en temporadas de mayor venta.

Compra de productos contra alza

Se adquiere productos como maní y morochillo en la temporada de enero a marzo ya que en cosecha es barato, en las otras temporadas se adquiere en

menor cantidad porque se eleva el precio y se escasea. Al igual que el arroz en la temporada de abril a junio es de lluvias y es cuando más cosecha de arroz existe y por ende es cuando más barato se encuentra. El tabaco y los licores la mejor temporada se compra de octubre a diciembre, la primera razón es que hay promociones y descuentos por ser época de mayor venta y porque existen legislaciones año a año por el incremento de impuestos del mismo y por aumento de impuestos al ice. En la época de julio a septiembre las adquisiciones son mínimas ya que por estar en vacaciones las ventas son bajas y la rotación es lenta.

Tabla 1. Adquisición de productos por temporada

Producto	Enero-Marzo	Abril - Junio	Julio – Septiembre	Octubre-Diciembre
Maní	Compra			
Morochillo	Compra			
Arroz		Compra		
Tabacos				Compra
Licores				Compra

Tomado de: (Multidistribuidoras Lucía de Sánchez, 2014)

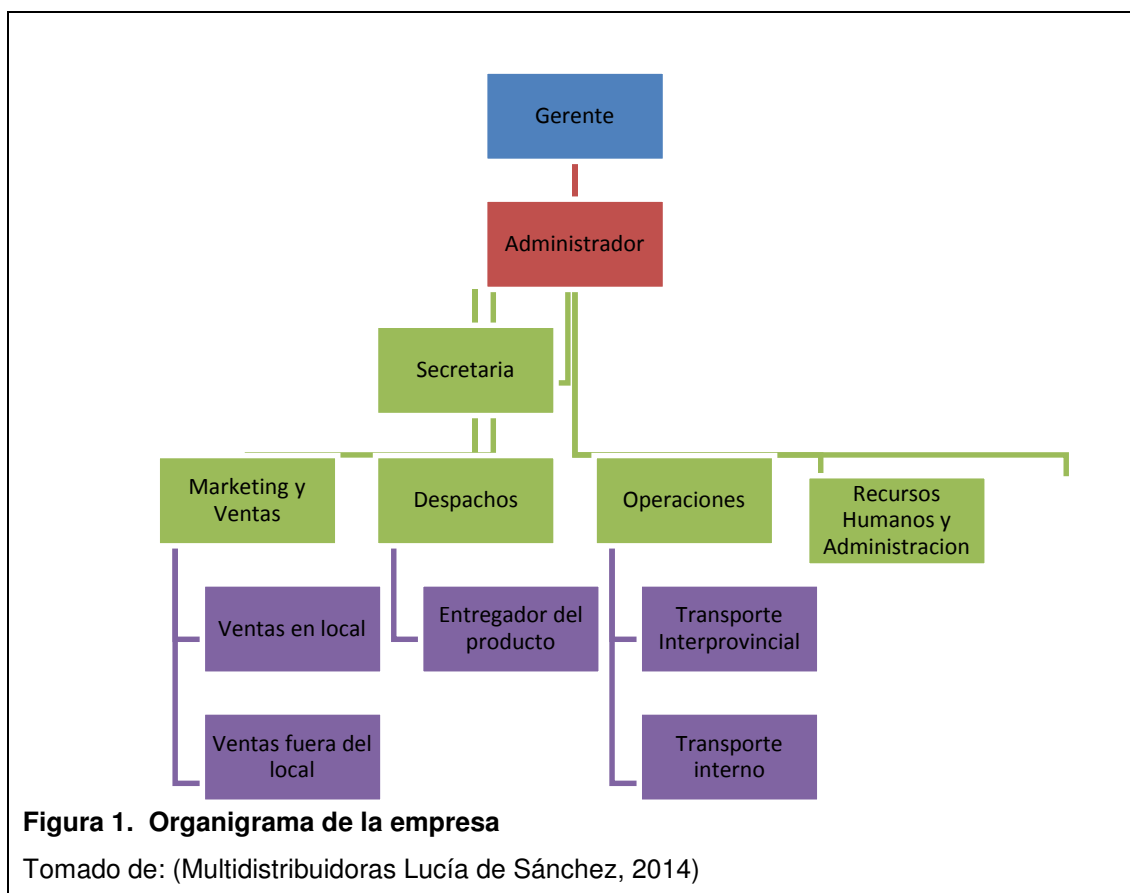
2.2.3.2 Administración del recurso humano

“El propósito de la organización es lograr un esfuerzo coordinado para definir las tareas y las relaciones de subordinación.”(David, 2013)

“La función de la organización de la administración se compone de tres actividades secuenciales: subdividir las tareas en puestos de trabajo (especialización laboral), combinar puestos para formar departamentos y delegar autoridad. Subdividir las tareas en puestos de trabajo requiere desarrollar las descripciones y especificaciones de los puestos. Estas herramientas dejan en claro para los empleados y los gerentes en qué consiste cada puesto de trabajo.”

En la estructura organizacional actual de la empresa, se presentan falencias, no existen áreas esenciales como la financiera y junto con esto personal para

diferentes áreas donde se ha considerado que están carentes. Además la estructura actual es muy jerárquica impidiendo una buena comunicación.



SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Tabla 2. Número de personas que actualmente laboran en el local

Temporada	Empleados fijos	Empleados a tiempo parcial	Total Empleados
Temporada Baja (Enero – Junio)	10	2	12
Temporada Alta (Julio - Diciembre)	10	5	15

Tomado de: (Multidistribuidoras Lucía de Sánchez, 2014)

Criterios para seleccionar el personal

Al personal por lo general se lo contrata únicamente con una entrevista y sin mayor requerimiento ni algún requerimiento adicional. Se debería tener mayor personal para que el servicio al cliente sea de mejor calidad a todo momento no únicamente cuando se requiere más colaboradores.

Los criterios a utilizar para la selección son los que se requiera o necesite en la empresa, algo adicional que observa el encargado de este departamento es que el futuro empleado no tenga tantas cargas familiares y que no dependa a totalidad la manutención de la familia del posible contratado ya que podría ser un gasto alto tener a esa persona.

Capacitación

La única capacitación que se le da al personal nuevo es de dos días tiempo en que se le enseña el trabajo que van a realizarlo y de ahí en adelante se mide su desempeño. La empresa no cuenta con una capacitación permanente al personal.

Perfil del equipo administrativo

Tabla 3. Cargos y perfil del personal administrativo

CARGO	Perfil	Funciones
Gerente	Comerciante	- Adquisición de productos - Negociaciones especiales - Gestión financiera
Subgerente	Comerciante Administrador	- Gestión administrativa - Control continuo de inventarios
Auxiliar de contabilidad	Estudios superiores Experiencia laboral	- Ordenar todo las facturas - Cancelar todas las obligaciones tributarias - Elabora balances de la empresa - Elaborar anexos transaccionales
Despachadores	Bachiller	- Entregar la mercadería de acuerdo a lo pedido por los clientes
Facturadores	Bachiller	- Digitalizar en el sistema y elaborar facturas de los productos que el cliente solicita
Estibadores	Bachiller	- Entregar el producto al cliente
Chofer	Curso Chofer Profesional	- Mantenimiento continuo de vehículos - Responsable de las entregas de la mercadería

Tomado de: (Multidistribuidoras Lucía de Sánchez, 2014)

RELACIONES LABORALES

Valores:

Las personas: Es la base para que el negocio siga en marcha, las relaciones laborales con los integrantes de la empresa les ha brindado seguridad, confianza y motivación. Lo mismo que se ve reflejado en su responsabilidad y en su empeño laboral.

La comunicación: es un instrumento muy importante y muy usado por la empresa ya que tanto en experiencia, en problemas y en despachos toda la comunicación es inmediata y oportuna.

El servicio: la motivación es el servir al cliente con un producto de calidad de una forma eficaz y oportuna

Estabilidad laboral

La estabilidad laboral está dada por la gran trayectoria que tiene la empresa a lo largo del tiempo y lo estable que es. Adicionalmente, los gerentes a cargo toman en cuenta mucho el desempeño de cada persona, el tiempo y la motivación del trabajador para tomar alguna decisión en caso de que todo el personal este inconforme con la actuación de la persona.

Tabla 4. Estabilidad laboral

Cargo	Número de personas	Tiempo Promedio
Chofer Profesional	2	8 años
Auxiliar de contabilidad	1	12 años
Estibadores	4	6 meses
Facturadores	3	6 meses
Vendedor	2	1 año

Tomado de: (Multidistribuidoras Lucía de Sánchez, 2014)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La empresa no posee evaluación de desempeño formalmente constituida, con la cual se pueda tener datos de la productividad de cada empleado. La única forma que el gerente controla la evaluación de desempeño es observando la manera y la dedicación de trabajar que tiene el empleado, así como revisando los horarios de entrada y de salida para poder realizar esta evaluación.

Motivación

La empresa con los únicos elementos de motivación que cuenta al momento son:

- Días extras de bonificación.
- Días extras de descanso.
- Incremento un 10% de su salario mensual, siempre y cuando sus actividades hayan sido desarrolladas en un 100% y con la mayor responsabilidad.

De acuerdo al autor (David, 2013) es necesario responder una lista de preguntas que nos permitirá tener el panorama más claro en cuanto a si se está o no realizando planeación en la empresa.

La empresa desde sus inicios ha sido administrada y manejada bajo criterios básicos y a consideración de sus propietarios, es decir no ha tenido conceptos de administración estratégica, en la actualidad existen varias personas responsables de toma de decisiones de la empresa, el 60% de estas personas tiene claro las metas y objetivos de la empresa. Los jefes de todos los niveles jerárquicos también tienen una planeación en sus actividades no es la más adecuada pero la tienen. Alrededor del 60% delegan de una forma efectiva autoridad, pero a pesar de eso se necesita una mejor comunicación con todos los agentes de la empresa y el gerente, con el fin de que éste conozca cuáles son sus dudas y necesidades. Cada empleado tiene clara su actividad y su funcionalidad en la empresa. Muchos de los empleados que se observaron se sienten motivados con el trabajo, pero consideran que se puede hacer cambios, otros no se sienten conformes y el nivel de rotación de ese personal es alto por ejemplo los de estibaje, falta un programa de recompensa y un programa de control de la empresa hacia todos los empleados.

Se puede concluir que la empresa tiene un grado de planeación estratégica muy bajo lo cual se puede identificar en sus actividades de contratación de personal por horas, las metas que tiene la empresa son conocidas por todos los colaboradores, que es: ser pioneros en la distribución de productos de consumo masivo. Cada empleado realiza las actividades designadas y es supervisado por el jefe de su área, su rendimiento es controlado por las personas que lo rodean y por los diferentes trabajos o tareas que tenía que realizarlos. La estructura organizacional que posee la empresa se considera que no es la adecuada, porque la información tarda mucho en llegar a las cabezas y eso retrasa las operaciones y toma de decisiones.

2.2.3.3 Marketing y ventas

ANÁLISIS DE CLIENTES

El análisis de los clientes, es decir, examinar y evaluar sus necesidades y deseos, implica aplicar encuestas a los consumidores, analizar su información, evaluar las estrategias de posicionamiento en el mercado, desarrollar los perfiles de los clientes y determinar estrategias óptimas de segmentación del mercado.(David, 2013)

Bajo este criterio en la empresa si se ha realizado encuestas para medir la satisfacción del cliente y conocer las falencias que nuestros clientes manifiestan que tenemos como empresa.

Las ventas son efectuadas de acuerdo a los siguientes escenarios:

- **Ventas en los locales comerciales:** Se llevan a cabo por un grupo de cuatro facturadoras que se encuentran en atención del cliente.
- **Ventas con vendedores en cobertura en diferentes sectores:** Son efectuados por agentes vendedores, dos que son de planta y tres adicionales que ganan únicamente por comisión.

- **Pedidos recibidos por internet:** Por lo general instituciones públicas y privadas como clínicas hospitales y farmacéuticas realizan los pedidos únicamente por medio de mail y esperan la llegada de su pedido en el transcurso de máximo 48 horas. Es importante indicar que las ventas por internet se deberían enfocar más, ya que no existe mayor competencia y no requiere de mayor inversión en empleados ni en espacio, por lo que se debería desarrollar un software para que se pueda vender todos los productos que posee la empresa y ofertarlos.

PUBLICIDAD EN MEDIOS TRADICIONALES

La única publicidad en medios tradicionales que realiza la empresa es en temporada navideña se hace a través de Radio. Según el gerente el monto aproximado para estos medios publicitarios es de \$ 2,000 dólares americanos.

VENTA DE PRODUCTOS

Tabla 5. Productos de venta y categorías

Categoría	Productos
Alimentos	Nestle, Maggy, Real, Costa, Arroz, Azúcar, Fideos, Oriental
Jugos, Néctar y bebidas	Jugos Sunny, Jugo Pulp, Agua cielo, Agua Tesalia, Red Bull, V220, Johnnie Walker, Budweiser, Heiniken, Corona, White Mackay, Trópico, Norteño, Zhumir, Riunite, Vinos Campina, Gated, Nestea, Nescafe, Ricacao
Golosinas y confites	Costa, Kinder bueno, Nutella, Noggy, Doblón, Confiteca, Waffer clásico, Amor, Ricas, Mentitas, Plop, Choco Disk
Aseo personal	Colgate, Colgate plax, Kolynos, Fortident, Ego, Elite, Scoot, Familia, Primavera, Rosal, Tissue, Bic, Shick, ShickQuatro, Konzil, Jhonson baby, Lubriderm, Protex, Palmolive, Taft, Igora, Speed Stick, Hinds, Sundown, Stayfree, Nosotras, Ladysoft
Utilitarios	Eveready, Energizer, Osram, Sony
Escolar y ofic.	Bic
OTC	Finalin, Vaporex, Sal Andrews, Mentol chino, Apranax
Cuidado del Hogar	Ziploc, Clorox, Glade, Lava, Axion, Suavitel, Raid, Detergente Sapolio, Detergente Deja, Detergente Surf, Detergente Macho

Tomado de: (Multidistribuidoras Lucía de Sánchez, 2014)

Adicional al catálogo de productos se puede identificar que la empresa realiza eventos navideños y promociones navideñas las mismas que son comercializadas a empresas e institucionales como canastas navideñas y fundas de caramelos.

Con relación a la **planeación de productos y servicios** que el autor (David, 2013) menciona y que incluye actividades como pruebas de mercado, empaques, posicionamiento, entre otros. Sin embargo como la empresa es comercializado o distribuidora de productos ya terminados no participa en este proceso, pero sí planifica el servicio que brinda al momento de vender y comercializar productos.

VENEDORES

El grupo de vendedores maneja 8 paquetes o líneas de productos que debe comercializarlos, estos son:

Tabla 6. Paquetes de productos para vendedores

Categoría	Porcentaje
Alimentos	35%
Jugos, Néctar y bebidas	20%
Golosinas y confites	5 %
Aseo personal	10%
Utilitarios	5 %
Escolar y oficinas	5%
OTC	5%
Cuidado del Hogar	15%
TOTAL	100%

Tomado de: (Multidistribuidoras Lucía de Sánchez, 2014)

El monto mensual de ventas por vendedor a mayoristas es de \$80,000 y de cobertura (Venta tienda a tienda) \$15,000 y tiene que llevar el paquete anteriormente especificado, al llegar al total se les cancela el valor del 1% a vendedores mayoristas y a vendedores de cobertura el 2% del total facturado.

FIJACIÓN DE PRECIOS

De acuerdo a... (David, 2013) en la fijación de precios son cinco los principales grupos de interés que afectan al momento de determinar precios y estos son: los consumidores, el gobierno, los proveedores, los distribuidores y los competidores. Sin embargo la distribuidora ha considerado basarse en la situación con proveedores y competencia al momento de fijar sus precios.

En los 3 canales de venta se maneja la siguiente política de crédito:

- Si es cliente nuevo requiere de al menos tres compras iniciales de contado, adicional se le abre una carta de crédito con una letra de cambio aprobando el crédito del promedio de las tres primeras compras.
- El crédito es otorgado de acuerdo a las capacidades de pago de 8 días hasta máximo 30 días de crédito.
- No se amplía el plazo ya que son productos de consumo masivo y su rotación es muy alta.

El precio de los productos que oferta la Distribuidora está sujeto a tres parámetros:

- Mayorista: descuento de hasta un 25% del PVP
- Bodegas: descuento de hasta un 18% del PVP
- Minorista: descuento de hasta un 10% del PVP

El crédito que actualmente el negocio posee una cartera del 28% de sus ventas totales.

DISTRIBUCIÓN

Rutas de despacho de camiones dentro de la ciudad:

Existen 3 camiones

- Chevrolet NLR Capacidad de carga 2.4T (NLR)
- Hino FC Capacidad de carga 7.5T (FC)
- Hino 716 Capacidad de carga 5.2T (716)

Tabla 7. Ruta interna

Ruta	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Norte					NLR/716
Centro		716	NLR	NLR	
Sur		716			716
Valles	FC			FC	
Viajes entre bodegas	NLR/716	NLR/FC	FC		FC

Tomado de: (Multidistribuidoras Lucía de Sánchez, 2014)

Rutas de viajes interprovinciales: Se las realiza con 1 tracto camión:

- Kenworth T800 Capacidad de carga 45T

Tabla 8. Ruta interprovincial

Ruta	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Guayaquil				Kenworth	
Duran		Kenworth	Kenworth		
Santo Domingo					Kenworth
Ibarra	Kenworth				

Fuente: (Multidistribuidoras Lucía de Sánchez, 2014)

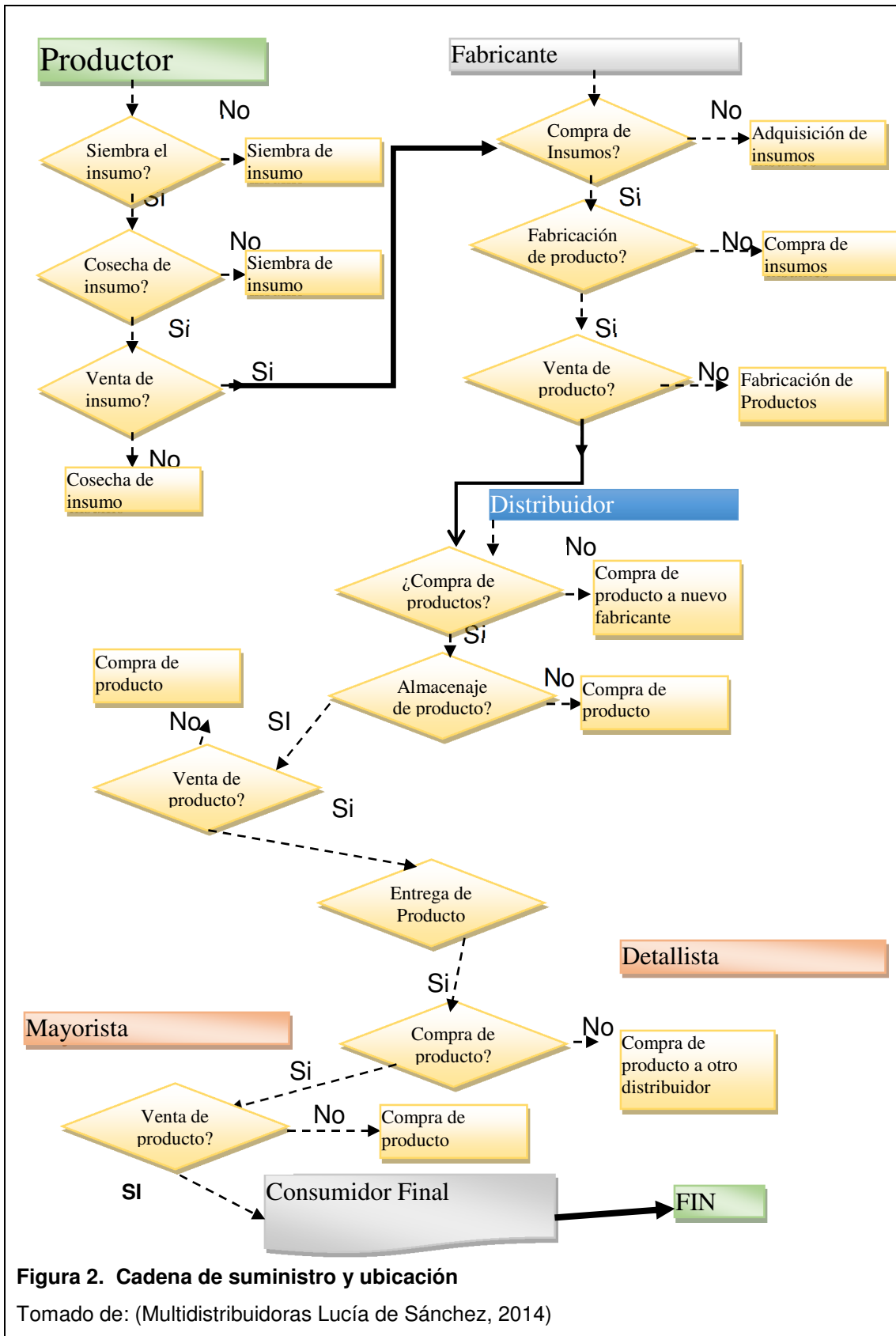


Figura 2. Cadena de suministro y ubicación

Tomado de: (Multidistribuidoras Lucía de Sánchez, 2014)

Se considera que el punto más conflictivo en la red de distribución es hacia los detallistas ya que son ventas pequeñas de gran variedad de productos y una cartera muy difícil de cobrar.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados consiste en la recopilación, registro y análisis sistemático de datos acerca de los problemas relacionados con la comercialización de bienes y servicios. Las actividades de investigación de mercados apoyan las funciones de negocio más importantes de una organización. Las organizaciones que cuentan con excelentes habilidades de investigación de mercados cuentan con una fortaleza definitiva al momento de implementar estrategias genéricas. (David, 2013)

La empresa nunca ha realizado estudios de mercado para orientar sus acciones y desarrollo.

ANÁLISIS DE COSTOS Y BENEFICIOS

Este es otro punto que no se ha desarrollado con criterio en el negocio pues nunca se ha realizado formalmente una relación de costos y beneficios de las inversiones en las que se ha incurrido sencillamente hasta hoy ha estado funcionando la empresa en base a una visión familiar y orientado solo por la experiencia del medio más no por conocimientos especializados y profesionales.

2.2.3.4 Finanzas y contabilidad

La Distribuidora no cuenta con un departamento de contabilidad ni financiero. Actualmente la contabilidad es manejada externamente por un asesor quien se encarga de declaraciones y trámites relacionados con la contabilidad. La empresa únicamente posee auxiliares contables que tienen como función preparar documentos para su post entrega a cualquier ente público o financiero.

Sin embargo los estados financieros son realizados frecuentemente y en base a ellos es que se presenta las siguientes razones financieras que sin lugar a duda son de gran ayuda al momento de tomar decisiones.

2.2.3.4.1 Razones financieras

(David, 2013), las razones financieras se calculan a partir del estado de resultados y balance general de una empresa. Comparar las razones a través del tiempo y contra el promedio de la industria genera datos estadísticos significativos. Sin embargo no todas las razones son importantes para todas las industrias y para todas las empresas. Las razones financieras claves se agrupan en cinco tipos siguientes:

RAZÓN DE LIQUIDEZ:

Miden la habilidad de la empresa para afrontar sus compromisos a corto plazo:

Razón del circulante:

Año 2013

$$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{487.124,94}{565.714,10} = 0,86$$

Indica hasta qué punto la empresa puede afrontar sus compromisos a corto plazo.

Razón de la prueba del ácido:

Año 2013

$$\frac{\text{Activo circulante menos inventario}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{72.036,42}{565.714,10} = 0,127$$

Expresa hasta dónde la empresa puede afrontar sus compromisos a corto plazo sin recurrir a la venta de su inventario.

RAZONES DE APALANCAMIENTO:

Indican hasta qué punto la empresa se ha financiado por medio de deuda.

Razón del pasivo total al activo total:

Año 2013

$$\frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Total de activos}} = \frac{565.714,10}{592.181,74} = 0,955$$

Indica el porcentaje de los fondos totales aportados por los acreedores.

Razón del pasivo - capital:

Año 2013

$$\frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Total del capital contable de los accionistas}} = \frac{565.714,10}{100.000} = 5,657$$

Indica el porcentaje de los fondos totales aportados por los acreedores en relación con el aportado por los propietarios.

RAZONES DE ACTIVIDAD

Mide la efectividad de una empresa en el uso de sus recursos.

Rotación de inventario:**Año 2013**

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario de bienes terminados}} = \frac{3'024.670,24}{415.088,52} = 7,286$$

Esta razón indica si la empresa cuenta con un inventario excesivo y si lo está vendiendo lentamente en comparación con el promedio de la industria.

Rotación de activos fijos:**Año 2013**

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}} = \frac{3'024.670,24}{55.056,80} = 54,93$$

Indica la productividad en las ventas y uso de la planta y el equipo.

Rotación de activos totales:**Año 2013**

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total de Activos}} = \frac{3'024.670,24}{592.181,74} = 54,93$$

Indica si la empresa está generando un volumen suficiente de negocio para el tamaño de su inversión

RAZONES DE RENTABILIDAD:

Mide la efectividad general de la gerencia.

Margen bruto de utilidades:**Año 2013**

$$\frac{\text{Ventas menos costo de bienes vendidos}}{\text{Ventas}} = \frac{144.044,09}{3'024.670,24} = 0,047$$

Indica el margen total disponible para cubrir los gastos de operación y generar ganancias.

Rendimiento sobre los activos totales:**Año 2013**

$$\frac{\text{Ingresos netos}}{\text{Total activos}} = \frac{4.521,59}{592.181,74} = 0,007$$

Presenta las utilidades después de impuestos por dólar de activos; a esta razón también se le conoce como rendimiento sobre inversión.

Rendimiento sobre el capital de los accionistas:**Año 2013**

$$\frac{\text{Ingresos netos}}{\text{Total capital contable de los accionistas}} = \frac{4.521,59}{100.000} = 0,045$$

Indica las utilidades después de impuestos por dólar invertido en la empresa por los accionistas.

La empresa puede tener capital a corto tiempo con préstamos ocasionales o sobregiros mensuales, esto se lo da por la trayectoria que la empresa ha tenido. A largo plazo la empresa puede tener dinero, hipotecando bienes inmuebles, o

por medio de accionistas que no es se da en la práctica ya que los dueños son únicos y no permiten el ingreso de nuevos agentes. La trayectoria de la empresa le ha dado un capital de trabajo eficiente y oportuno para que mantenga un capital adecuado, la empresa no hace repartición de dividendos o algo similar únicamente compra bienes para el negocio. La persona encargada con las finanzas cuenta con poca experiencia en finanzas.

2.2.3.5 Producción y operaciones

PROCESO

El sistema de operaciones de la empresa es el siguiente

1. Seleccionar al proveedor. Esta actividad es exclusivamente del Gerente de la empresa, ya que este punto él es quien analizará las ventajas y condiciones que el proveedor dará para que realicen una buena negociación.
2. Realizar el pedido al proveedor. Actividad también a cargo del Gerente de la empresa quien luego de haber acordado precios y descuentos, solicitará la cantidad así como calidad de productos a comprar.
3. Receptar el pedido solicitado al proveedor. Actividad a cargo del Gerente quien autorizará la recepción de la mercadería en las bodegas de la Distribuidora.
4. Control de la calidad del producto que se está recibiendo, así como la cantidad correcta. Está a cargo del gerente o persona de confianza de él.
5. Supervisar el adecuado almacenamiento de la mercadería en las instalaciones de la empresa.
6. Realizar pedidos a los clientes. En este punto interviene la fuerza de ventas de la empresa.

7. Facturación del pedido. Los vendedores presentarán los pedidos a gerencia para su aprobación e inmediatamente se procederá a facturar los pedidos de los clientes.
8. Despacho de pedidos. Este punto contempla la organización de pedidos y embalaje y numeración de los mismos.
9. Cargar el pedido a camiones repartidores. El personal indicado cargara los pedidos de los clientes en los camiones de reparto con el debido cuidado para evitar pérdidas y deterioro de la mercadería.
10. Entrega de la mercadería a los clientes.
11. Cobro de facturas.
12. Depósito de los valores en cuentas bancarias de la empresa.

CAPACIDAD

“Estas decisiones incluyen los pronósticos, la planeación de las instalaciones, la planeación agregada, la calendarización, la planeación de la capacidad y el análisis de las líneas de espera. El aprovechamiento de la capacidad es una consideración muy importante”. (David, 2013)

En este caso se refiere al espacio físico de que la Distribuidora posee, es decir cuatro bodegas de 75 metros cuadrados para almacenaje y atención al cliente y un galpón de 250 metros cuadrados para almacenaje de productos únicamente. Los mismos que son ineficientes en espacio lo mismo que dificulta realizar las operaciones de logística.

INVENTARIO

Los inventarios son manejados por el sistema de control que posee la empresa y son desglosados automáticamente cuando existen egresos, salidas, transferencias o devoluciones de productos. El stock de seguridad de cada producto difiere de la rotación del mismo, el stock de seguridad se representa de la siguiente forma:

Tabla 9. Stock de seguridad

Tipo de rotación del producto	Stock de seguridad en dólares
Alta	\$ 5.000,00
Media	\$ 1.500,00
Baja	\$ 300,00

Tomado de: (Multidistribuidoras Lucía de Sánchez, 2014)

FUERZA LABORAL

Una fuerza de trabajo motivada es vital para cualquier organización que quiera tener buenos resultados. De allí que motivar a los demás se haya convertido en una habilidad esencial para cualquier gerente. Para desatar el potencial de un empleado, las organizaciones se han dado cuenta que deben alejarse de los métodos "comando y control", y acercarse a "aconsejar y acordar". Es decir, reconocen que premiar el buen trabajo es más efectivo que amenazar con castigar por un trabajo mal hecho.

Según lo planteado la motivación se describe a través de un ciclo ya que cada vez que se cumple una meta, es requerida una nueva. El punto de partida del ciclo motivacional está dado por el surgimiento de una necesidad.



Diseño de puestos de trabajo

Para que el profesional pueda actuar de manera proactiva necesita información sobre los recursos humanos y las necesidades de su organización. La actividad del departamento de recursos humanos se basa en la información disponible respecto a puestos. Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de la organización.

Antes de la creación de un departamento de personal, los gerentes de cada área suelen tener a su cargo todos los aspectos relativos al personal. Debido a su familiaridad con las funciones de las personas que están a su cargo, los gerentes de áreas específicas no requieren, por lo común, sistemas de información, al menos durante las primeras etapas de la actividad de una empresa.

A medida que aumenta el grado de complejidad de una organización, más funciones se delegan en el departamento de personal, el cual no suele poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos; esa información se debe obtener mediante el análisis de puestos, que consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización.

Esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan. Si carecen de un sistema adecuado de información, los responsables de la toma de decisiones no podrán, por ejemplo, encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un puesto, ni señalar niveles salariales de acuerdo con el mercado.

Las principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre el análisis de puestos son:

- Compensación equitativa y justa.
- Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
- Determinación de niveles realistas de desempeño.
- Creación de canales de capacitación y desarrollo.
- Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
- Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.

La fuerza laboral de la empresa está compuesta por personal administrativo, de ventas y de logística o reparto. Por ahora es el gerente quien está a cargo de evaluar al personal que colabora en la empresa, pues cada uno es ubicado en

función de los requerimientos de la empresa y de acuerdo al perfil que tiene cada empleado. Adicionalmente, el desempeño de cada persona, el tiempo y la motivación del trabajador para tomar alguna decisión es fundamental en caso de que todo el personal este inconforme con la actuación de la persona.

Como se había expuesto anteriormente se cuenta con 12 empleados fijos (2 choferes, 1 auxiliar de contabilidad, 4 estibadores, 3 facturadores y 2 vendedores). La fuerza de ventas a pesar de tener su remuneración básica tiene pago por comisión.

Cada empleado realiza las actividades designadas y es supervisado por el jefe de su área, su rendimiento es controlado por las personas que lo rodean y por los diferentes trabajos o tareas que tenía que realizarlos.

CALIDAD

Por lo general la Distribuidora trabaja con empresas productoras y proveedoras de productos de buena calidad y certificación; por lo que el control de calidad se lo efectúa de manera más rigurosa cuando son productos nuevos o a su vez son de proveedores recientes.

La empresa cuenta con infraestructura deficiente para almacenar producto. Las políticas y procedimientos de despacho no son tan eficientes, ya que el inventario de bodegas llegan a descuadrar por las operaciones ineficientes que existen aún. Pero a pesar de los problemas que existen tiene un beneficio, su ubicación, la empresa se encuentra ubicado en el mercado mayorista de Quito.

2.2.3.6 Investigación y desarrollo

Al momento la empresa no se encuentra desarrollando ninguna actividad de investigación ni de desarrollo en sus actividades comerciales. Sin embargo es

un punto de mucha importancia que se lo tiene presente para a futuro trabajar en este tema.

2.2.4 Cadena de valor

La mejor forma para describir el negocio de una empresa es a través de la cadena de valor en la que los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades emprendidas para desarrollar y comercializar un producto produce valor. A continuación la cadena de valor de la empresa:

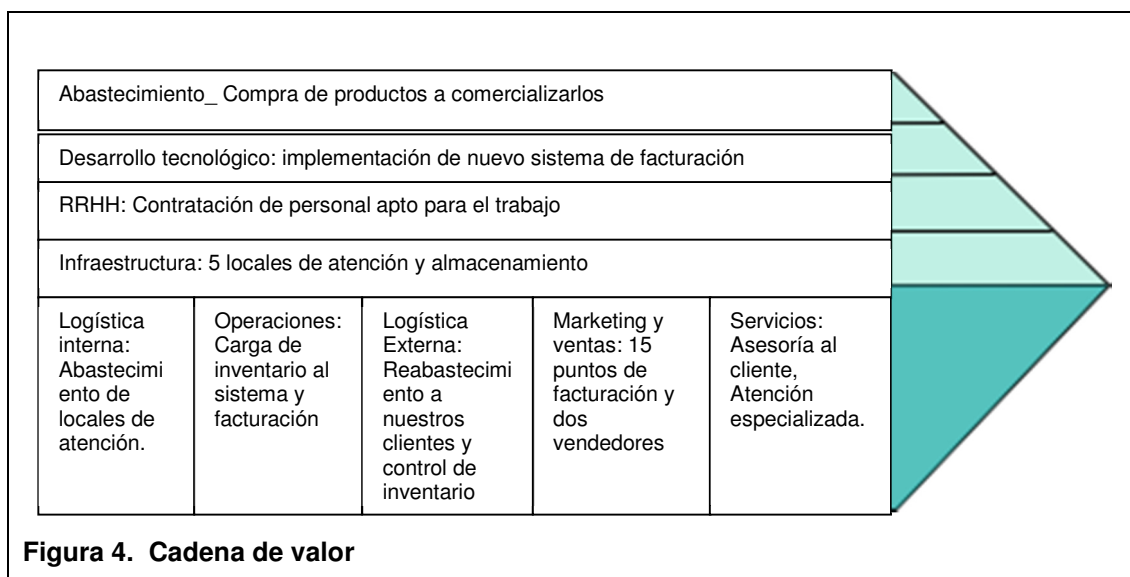


Figura 4. Cadena de valor

Tabla 10. Costos de una cadena de valor

COSTOS DE PROVEEDORES	
Materias primas	
Combustibles	1.200
Energía	100
Transporte	80
Conductores de camiones	2.000
Mantenimiento de los camiones	400
Componentes	0
Inspección	0
Almacenamiento	400
Bodega	
COSTOS DE PRODUCCIÓN	
Sistema de inventarios	0
Recepción	0
Distribución de la planta	
Mantenimiento	640
Ubicación de la planta	
Computadoras	1.500
Investigación y desarrollo	0
Contabilidad de costos	
COSTOS DE DISTRIBUCIÓN	
Carga	1.000
Envíos	0
presupuestario	
Personal	3.000
Internet	60
Camiones	35.000
Ferrocarriles	
Combustible	
Mantenimiento	
COSTOS DE VENTAS DE MARKETING	
Vendedores	0
Página web	0
Internet	0
Difusión de información favorable	0
Promoción	0
Publicidad	0
Transporte	10.000
Comida y alojamiento	0
COSTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE	
Franqueo	
Teléfono	200
Internet	100
Garantía	
COSTOS ADMINISTRATIVOS	
Recursos humanos	0
Administración	2.000
Prestación a los empleados	0
Relaciones laborales	0
Gerentes	3.000
Empleados	4.000
Finanzas y jurídico	0

Tomado de: (David, 2013)

2.2.5 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. (David, 2013)

La metodología o forma de desarrollar una matriz EFI consta de 5 pasos:

1. Se realiza una lista de los factores claves de la empresa los mismos que deberán ser muy específicos para que se pueda desarrollar mas adelante.
2. A cada factor enlistado se le dará una ponderación del 0 a 1 la misma que significa sin importancia hasta muy importante respectivamente, de esa lista ponderada de acuerdo a cada empresa la sumatoria de esa ponderación deberá ser 1.00.
3. A esa lista de debilidades y fortalezas se le dará una calificación de 1 a 4 es decir de menos importante a mas importante respectivamente.
4. Multiplique la ponderación con su clasificación para determinar una ponderación de cada variable enlistada.
5. Sume las puntuaciones de cada variable para determinar la puntuación de la empresa.

Las puntuaciones ponderadas inferiores a 2,5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las muy superiores a 2,5 indican una posición interna fuerte.

Tabla 11. Matriz de evaluación EFI de la empresa

FACTORES INTERNOS CLAVE	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas			
1. Atención continua 7 días a la semana en horarios de oficina	0,07	3	0,21
2. Facilidad de transporte de carga a clientes	0,04	3	0,16
3. Precios competitivos en el mercado	0,08	3	0,24
4. Servicio personalizado al cliente	0,08	3	0,24
5. Variedad de productos	0,05	3	0,15
6. Presencia en el mercado por más de 20 años	0,05	3	0,15
7. Líneas de crédito abiertas con los proveedores	0,04	2	0,08
8. Tiempo de entrega de pedidos 48 horas	0,03	2	0,06
Debilidades			
1. Tener un capital reducido para compras oportunas	0,08	2	0,16
2. No tener asegurada la mercadería	0,10	1	0,10
3. Espacios reducidos	0,06	2	0,12
4. Falta de departamento financiero	0,06	4	0,24
5. Falta de organización del personal	0,08	1	0,08
6. No tienen un departamento de marketing	0,05	13	0,05
7. Falta de posicionamiento de nombre	0,07	2	0,14
8. No existe control en la cartera de cobros	0,06	3	0,18
Total	1,00		2,36

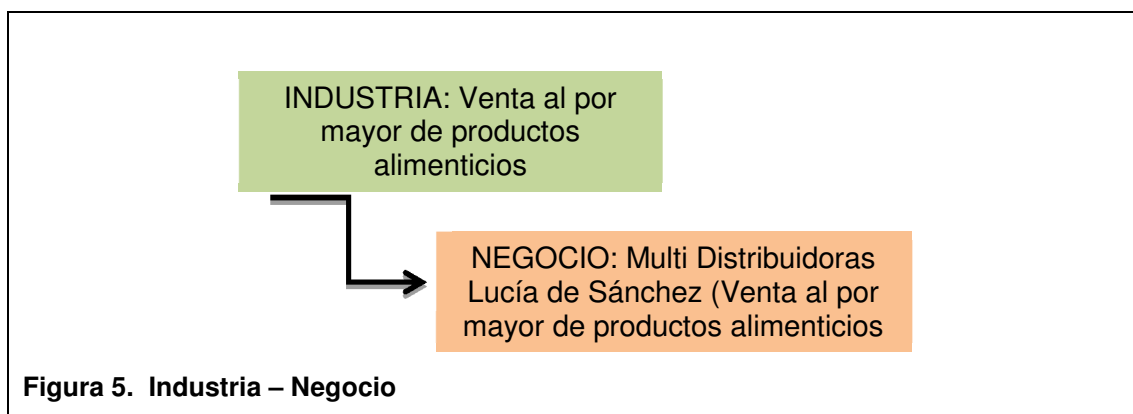
Tomado de: (Multidistribuidoras Lucía de Sánchez, 2014)

Como podemos visualizar en la matriz EFI, el promedio ponderado está por debajo del promedio aceptable que es 2,50; lo que nos indica que internamente la empresa necesita reestructuraciones ya que hay posibles pérdidas de eficiencia interna, las mismas que pueden afectar mucho al negocio.

2.3 ANÁLISIS EXTERNO

2.3.1 Industria

La industria a la que la empresa pertenece es a "VENTA AL POR MAYOR DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS" Según la superintendencia de compañías.



2.3.2 Mercado

2.3.2.1 Introducción

Es condición indispensable antes de materializar cualquier planificación en la empresa, estudiar el mercado y determinar sus características para conocer las necesidades de la clientela, ya que éstas no provienen únicamente de la intuición del que realiza o produce el producto/servicio. En consecuencia, es menester recopilar información fidedigna que permita abordar los siguientes puntos:

Problema de gerencia

Como incrementar las ventas?

OBJETIVO GENERAL

Conocer el nivel de satisfacción de nuestros clientes, con relación a los servicios que la Distribuidora brinda en la ciudad de Quito.

Problema de investigación de mercados

No se tiene la información sobre perfil, hábitos de consumo, papeles de compra del consumidor

Tabla 12. Preguntas hipótesis y objetivos

Pregunta	Hipótesis	Objetivo
QUE TAN SATISFECHO ESTA CON NUESTRO SERVICIO?	Se posee un buen servicio	Saber la calidad del servicio que tiene la empresa
CUANDO LLEGAN SUS PEDIDOS COMO LO RECIBEN?	La atención de la empresa es buena	Saber la eficiencia de la empresa
CUANDO USTED REALIZA PEDIDOS ES ATENDIDO?	Son entregados en su totalidad	Saber si el 100% del pedido es entregado
El surtido de nuestros productos es?	tiene un surtido ideal	saber si llenamos las expectativas del cliente con el surtido
Recomendaría a un amigo o familiar cercano a usted que adquiera productos en nuestros locales?	Damos un buen servicio para ser recomendados	Saber si damos un buen servicio para que nos recomienden

Diseño de la investigación

- Descriptiva cuantitativa (censo a clientes actuales)

Descriptiva cuantitativa

Censo

Es un estudio realizado a clientes que han estado vinculados directa o indirectamente en compras a determinada empresa, para determinar el grado de satisfacción, recompra, insatisfacción, afinidad, entre otras. Que tiene el cliente sobre la empresa en cuestión.

2.3.2.2 Metodología de investigación

Se realizarán encuestas personalmente a todos los clientes de la empresa con un censo levantado al universo de clientes que tiene la Distribuidora y que es de 1.437 personas.

2.3.3 Resultados de la investigación

2.3.3.1 Resultados del censo

Tabla 13. Satisfacción con el servicio de Multidistribuidoras

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente satisfecho	934	65,00%
Muy satisfecho	217	15,10%
Poco satisfecho	214	14,89%
Nada satisfecho	72	5,01%
Total	1.437	100,00%

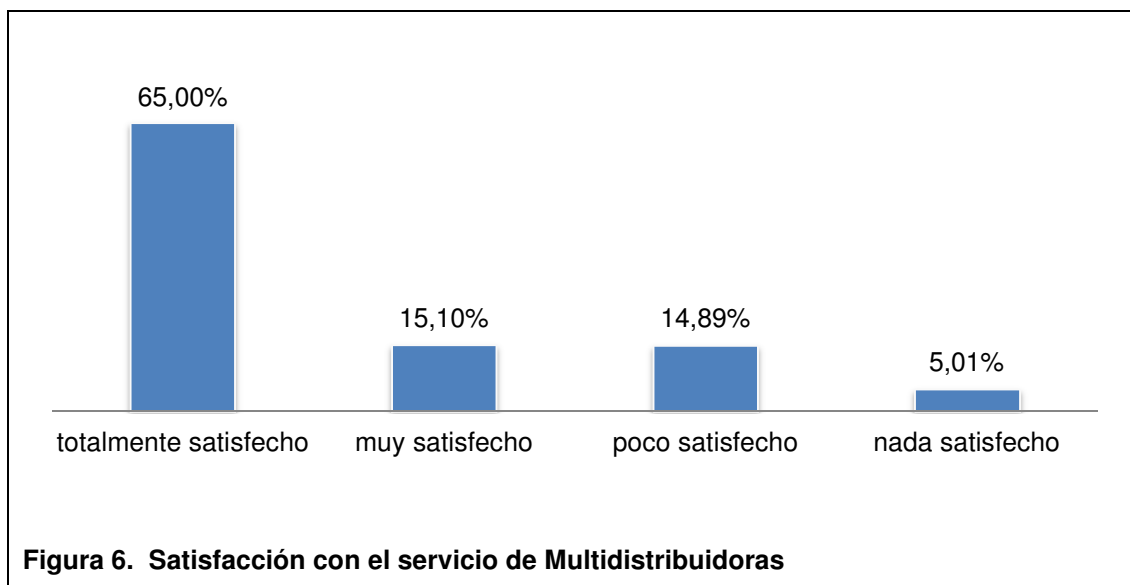


Tabla 14. Forma que reciben los pedidos

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Oportunamente	1.006	70,01%
Tardíamente	144	10,02%
Nunca llegan	287	19,97%
Total	1.437	100,00%

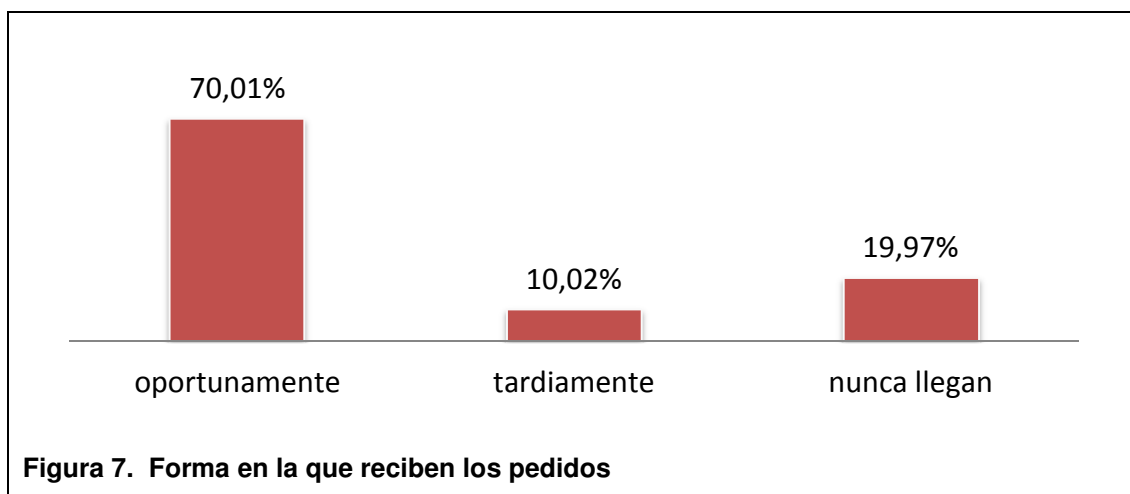


Tabla 15. Rapidez de atención

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INMEDIATAMENTE	862	59,99%
Demorado	359	24,98%
No es atendido	216	15,03%
Total	1.437	100,00%

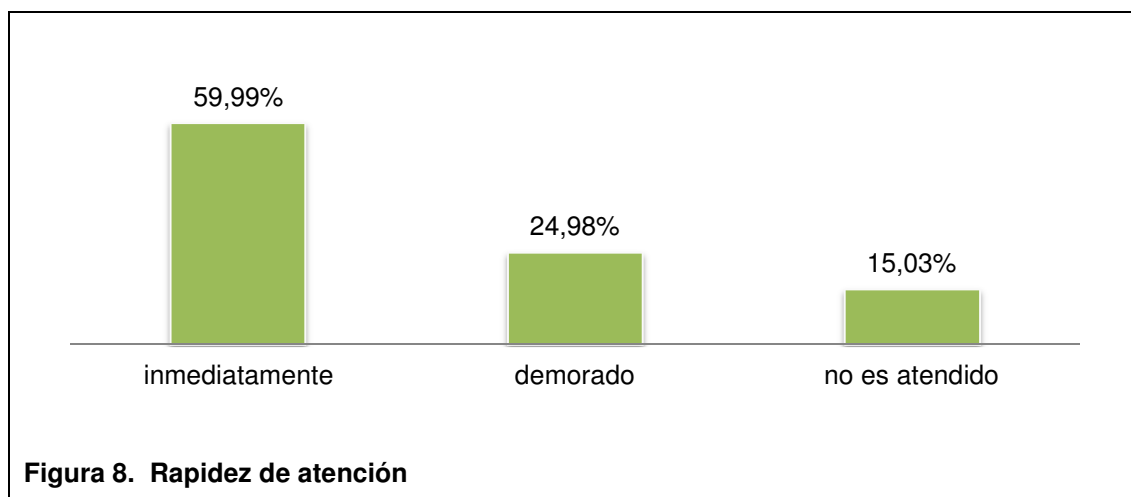


Tabla 16. Surtido de productos

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	1.035	72,03%
muy bueno	259	18,02%
Bueno	86	5,98%
Malo	57	3,97%
Total	1.437	100,00%

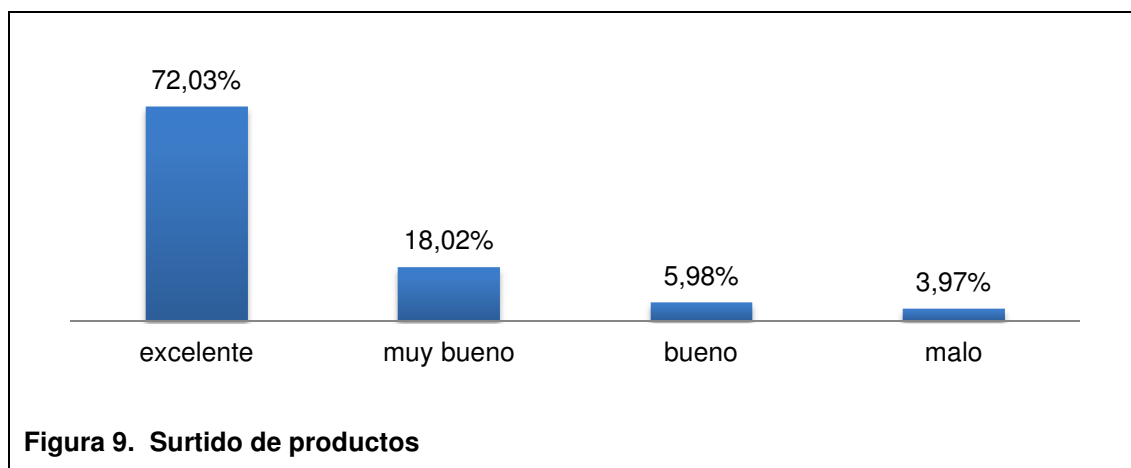
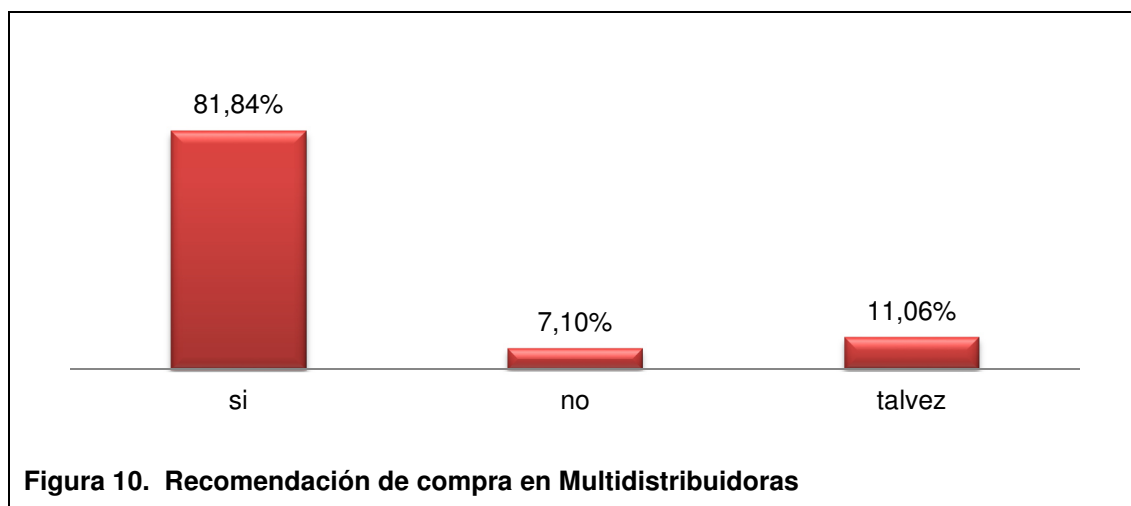


Tabla 17. Recomendación de compra en Multidistribuidoras

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1.176	81,84%
No	102	7,10%
Talvez	159	11,06%
Total	1.437	100,00%



2.3.3.1.2 Conclusiones

1. Con el 20% de los clientes que no están satisfechos se prevé contratar mas personas para que los puedan atender de una mejor forma y lograr bajar el número de personas insatisfechas con el servicio.
2. Con el 30% de personas que afirman que no les llega el pedido o les llega incompleta con el nuevo sistema que se prevé adquirir lograremos evitar devoluciones en un 95% de las ventas.
3. Con el 25% de las personas que dicen que la atención es demorada, con la contratación de nuevo personal esperamos poder cubrir esta demanda de personas que no son bien atendidas y con respecto al 15% de pedidos que no son atendidos, con la apertura de un nuevo local y de mas vendedores se podrá cubrir al menos en un 95% los pedidos de los clientes.

4. Únicamente el 3.97% de los clientes de la empresa no están satisfechos con el surtido ya que poseen bazares y necesitan un surtido más amplio, lo cual con una mejor negociación con proveedores se podría solucionar.
5. El 7% no recomendaría la empresa con los nuevos planes prevé bajar es cifra en un 2% ya que es perjudicial para el negocio que no lo quieran recomendar.

2.3.3.2 Diseño de investigación

El diseño de investigación aplicable a este proyecto es del tipo no experimental, pues en el transcurso del desarrollo de la misma no se manipulará variable alguna con el fin de sustentar la hipótesis.

2.3.3.3 Tipo de investigación

En este tipo de estudio se ha planteado una investigación cuantitativa descriptiva, la misma que busca observar los hechos, fenómenos y casos actuales, es decir se ubica en el presente. Adicionalmente no se limita únicamente a la recolección de datos, sino que procura la interpretación de los mismos. Este tipo de investigación ayuda a obtener cifras las cuales permiten analizar y proceder a tomar decisiones que sean de aporte para la empresa. Además, se aplica la investigación descriptiva ya que permite medir conceptos o variables para obtener características de: personas, sociedades, etc. con el fin de saber el comportamiento de los mismos. La investigación descriptiva ayuda a describir la tipología del mercado objetivo al cual se dirigen los servicios de la empresa. Por medio de este tipo de investigación se puede comprobar la hipótesis específica, que se planteó. Las encuestas realizadas serán al azar a personas que sean clientes frecuentes como clientes esporádicos y como a clientes potenciales

2.3.3.4 Población a investigar

Una investigación cuantitativa de mayor profundidad con el fin de recopilar la mayor cantidad de información relacionada a la satisfacción de los clientes con el servicio de la Distribuidora. La población de estudio será el número de clientes que se encuentra en la base de datos de la Distribuidora, adicional los clientes que son esporádicos que son dos mil clientes mas es decir en total la población a investigar serán de 3.437.

La probabilidad positiva será de 0.50 ya que al menos un 50% de clientes con potenciales, es decir clientes que efectúan compras y la probabilidad negativa son de clientes no potenciales o clientes esporádicos

Tamaño de la muestra:

Z=nivel de confianza

p=probabilidad positiva

q=probabilidad negativa

N=población

E=margen de error

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 3.437}{(0,05)^2 (3.437 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = 346 \text{ encuestas}$$

2.3.3.5 Tipo de muestreo

El tipo de muestreo que se utilizará es el **muestreo no probabilístico**.

2.3.3.6 Recopilación de información que sustenta la viabilidad del proyecto

Se manejan dos fuentes de información la primaria que consiste en la recopilación de información de primera mano es decir de personas mediante entrevistas; y la secundaria que consiste en la investigación bibliográfica y documental.

Para el desarrollo de la encuesta se empleará como instrumento el cuestionario, en el cual se plantearon las preguntas necesarias para cumplir con los objetivos de la investigación. La técnica que se utilizará para recopilar datos será mediante encuestas personales. La herramienta a utilizar para el procesamiento de información será el programa Excel de Microsoft.

2.3.3.7 Definición de encuesta

Una **encuesta** es un procedimiento de investigación, dentro de los diseños de investigación descriptivos (no experimentales) en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado o una entrevista, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, integrada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación. (David, 2013)

Tabla 18. Preguntas, hipótesis y objetivos

Pregunta	Hipótesis	Objetivo
A su criterio que es lo más importante a la hora de elegir una distribuidora de productos de consumo masivo	Que necesita la distribuidora para satisfacer necesidades	saber cuáles son los aspectos más importantes para el cliente
¿Cuál es el factor más importante para decidir su retorno a una distribuidora de productos de consumo masivo?	Que nos falta para dar un excelente servicio	Saber que es más importante para un cliente y mejorarlo
¿Qué tan importante es para usted la infraestructura de una distribuidora de productos de consumo masivo?	Están conformes los clientes con la infraestructura	Saber si el espacio físico es cómodo para el cliente
¿Qué tan importante es para usted la existencia de un personal especializado en productos alimenticios?	La existencia de gente profesional en alimentos les llama la atención	Contratar personas que sean especialistas en alimentos
¿A escuchado usted acerca de Multidistribuidoras Lucia de Sánchez?	La gente conoce el negocio y sabe de la existencia	Saber el posicionamiento de la marca
Marque con una x cual es la distribuidora de su preferencia	La gente tiene varias distribuidoras saber cuál es su favorita	saber cuál es nuestra competencia para poder mejorar
¿Estaría usted dispuesto a comprar en Multidistribuidoras Lucia de Sánchez?	La gente le gusta lugares en común saber si la distribuidora es uno	saber el grado de aceptación del servicio que brinda la distribuidora
Al momento de elegir una distribuidora de productos de consumo masivo la elige por	La gente le gusta encontrar todo en un solo lugar	saber si llenamos las expectativas de nuestros clientes
Como le gustaría pagar sus pedidos	A la gente le gusta por lo general el crédito	Abrir líneas de crédito o aceptar tarjetas de crédito

2.3.3.8 Resultados de la encuesta de satisfacción de los clientes

Tabla 19. Criterio a la hora de elegir una distribuidora

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad de surtido	273	28,23%
Precios	287	29,68%
Servicios extras (transporte)	212	21,92%
Cercanía a su domicilio	195	20,17%
Total	967	100,00%

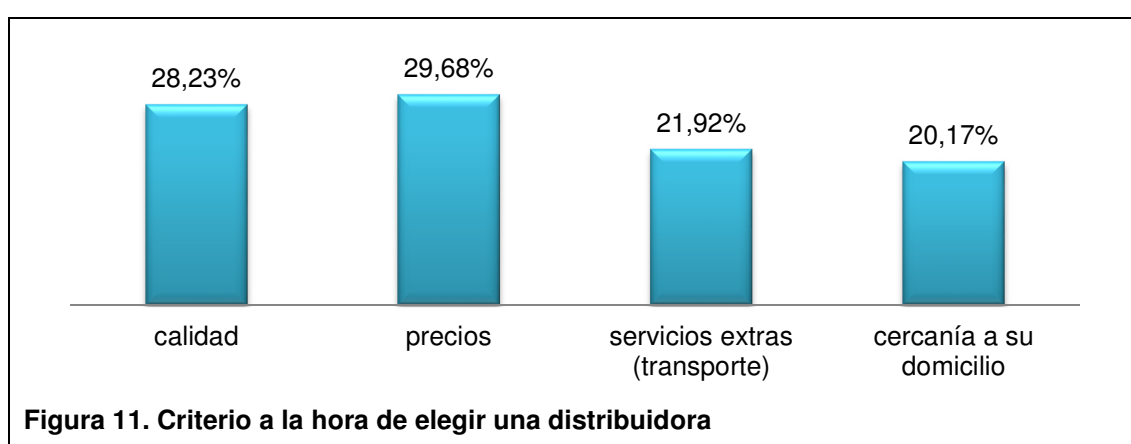


Tabla 20. Decisión de retorno a una distribuidora

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Promoción en productos	242	23,84%
Calidad de atención	288	28,37%
Descuentos frecuentes	273	26,90%
Buenas referencias	212	20,89%
Total	1.015	100,00%

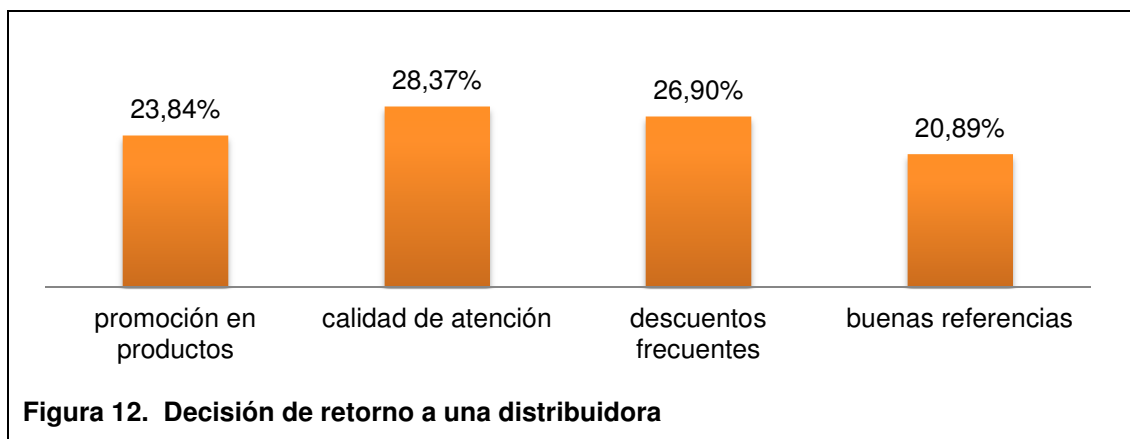


Tabla 21. Importancia de la infraestructura

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy importante	211	69,64%
Medianamente importante	46	15,18%
Poco importante	37	12,21%
Nada importante	9	2,97%
Total	303	100,00%

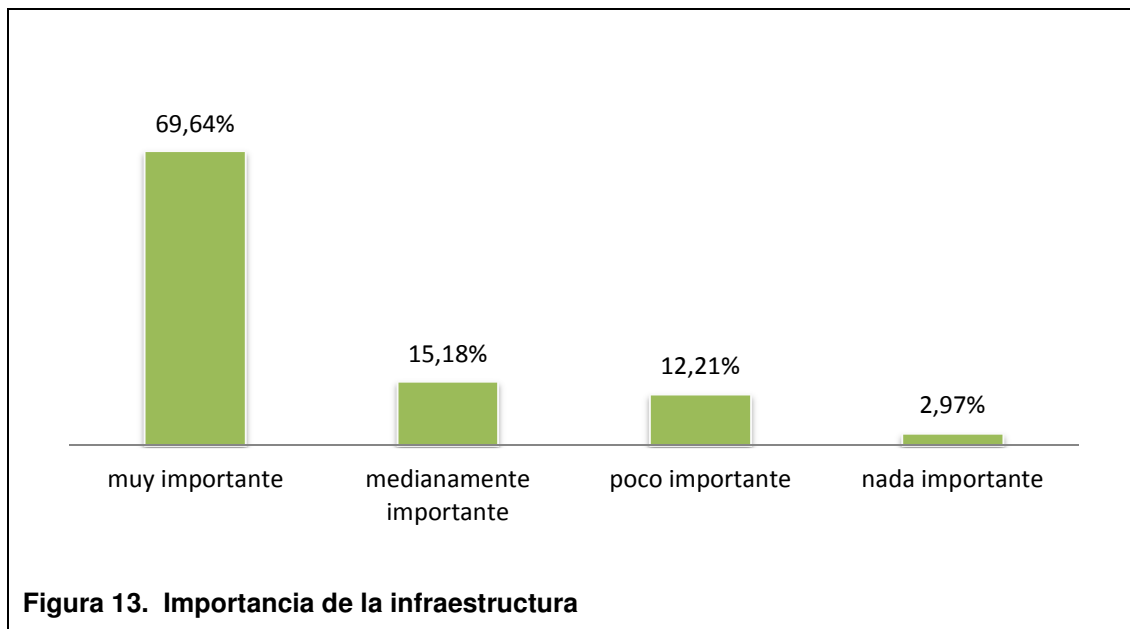


Tabla 22. Importancia de personal especializado

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy importante	218	71,95%
Medianamente importante	45	14,85%
Poco importante	34	11,22%
Nada importante	6	1,98%
Total	303	100,00%

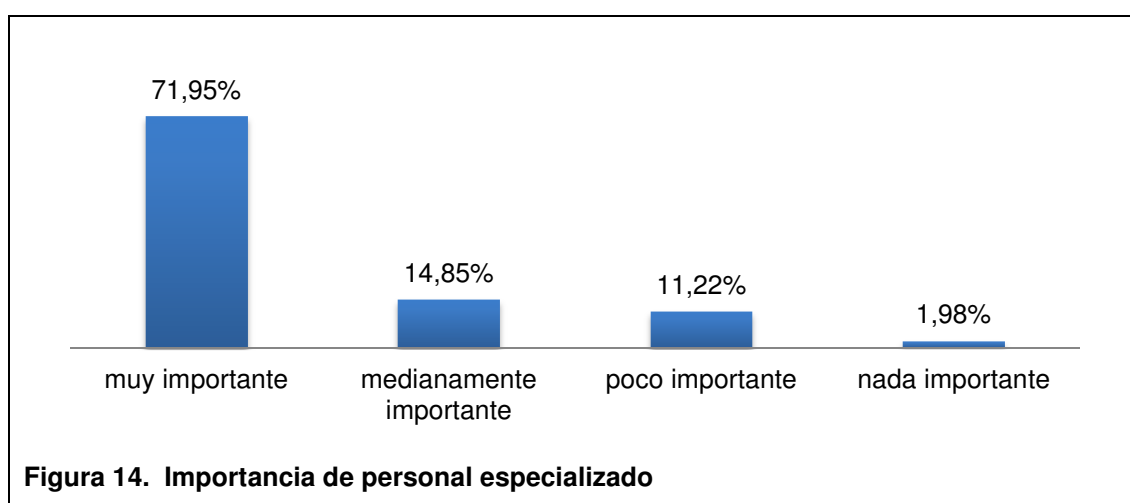


Tabla 23. Conocimiento de Multidistribuidora Lucía de Sánchez

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	197	65,02%
No	106	34,98%
Total	303	100,00%

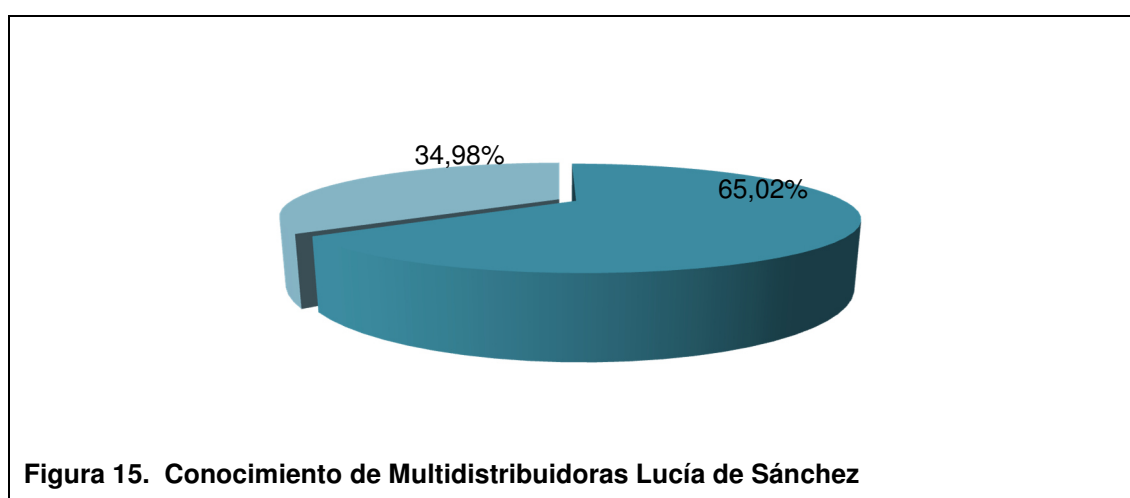


Tabla 24. Distribuidoras de preferencia

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Megasur	109	35,97%
Dimaxi	49	16,17%
Elsmark	106	34,98%
Otras	39	12,87%
Total	303	100,00%

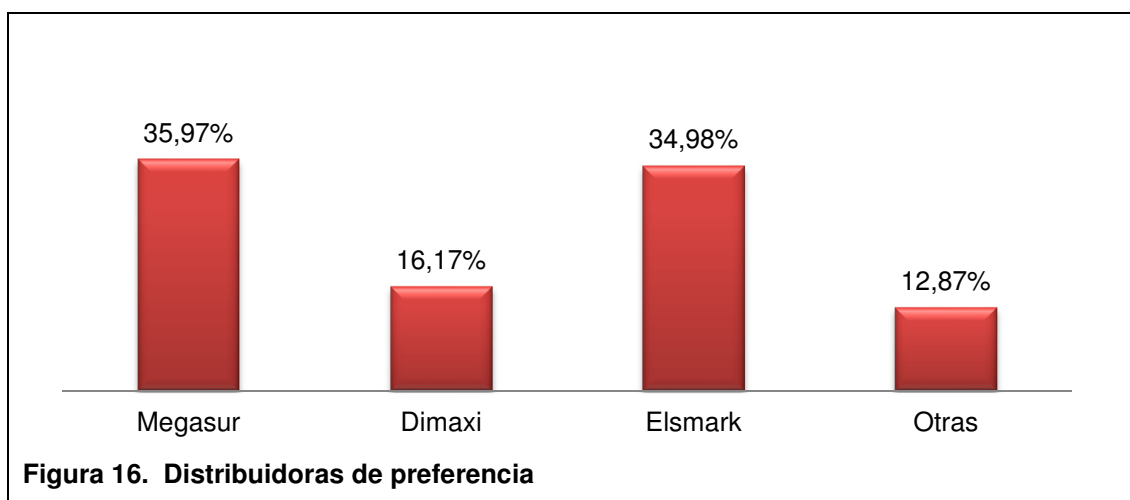


Tabla 25. Disposición de compra en Multidistribuidora Lucía de Sánchez

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	184	60,73%
No	119	39,27%
Total	303	100,00%

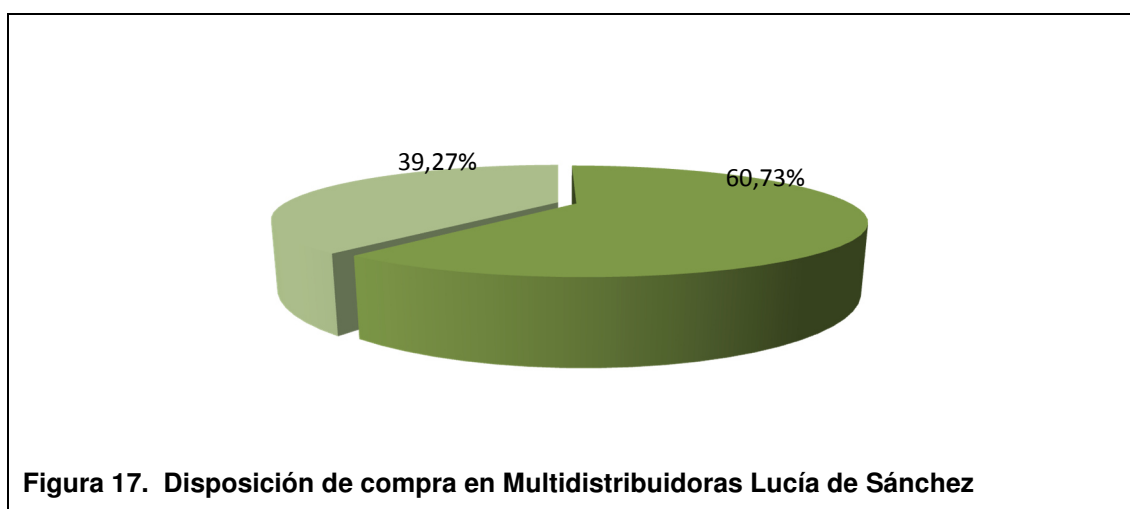


Tabla 26. Factores para elegir una distribuidora

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cercanía	106	8,63%
Servicio	227	18,49%
Calidad	258	21,01%
Precios	288	23,45%
Surtido	206	16,78%
Stock	143	11,64%
Total	1.228	100,00%

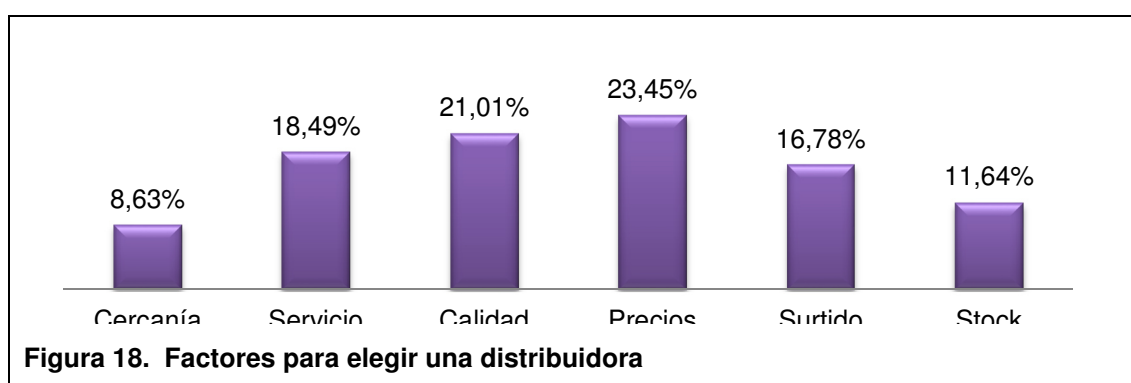
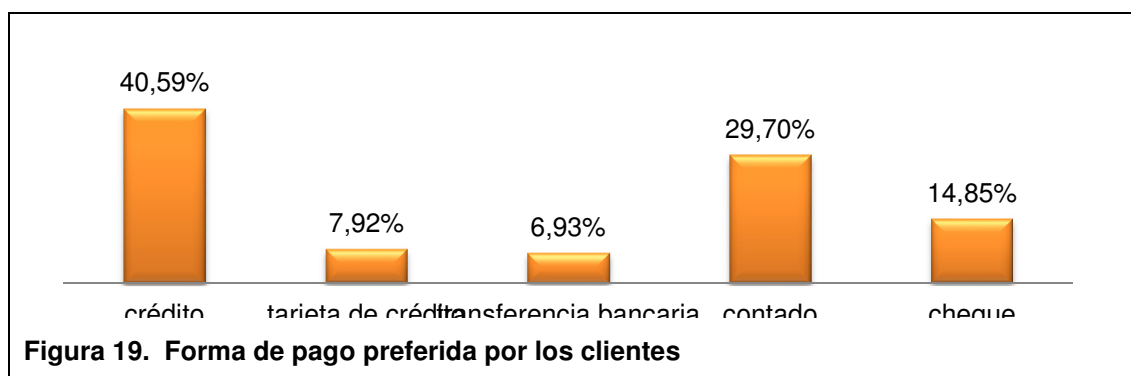


Tabla 27. Forma de pago de preferida por los clientes

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Crédito	123	40,59%
tarjeta de crédito	24	7,92%
transferencia bancaria	21	6,93%
Contado	90	29,70%
Cheque	45	14,85%
Total	303	100,00%



2.3.3.8.3 Conclusiones

- A criterio de los clientes los factores más importantes a la hora de elegir una distribuidora de productos de consumo masivo son los precios y la calidad de surtido que encuentran.
- Los aspectos de mayor peso al momento de decidir regresar a una determinada distribuidora es la calidad en la atención y los descuentos frecuentes que puedan ofrecerles.
- La infraestructura de una distribuidora de productos de consumo masivo es muy importante para los clientes al momento de decidirse por un determinado local.
- Para la mayoría de los clientes (71%), la existencia de un personal especializado en productos alimenticios es muy importante y primordial.
- El 65% de la población en estudio manifiesta haber escuchado acerca de Multidistribuidoras Lucia de Sánchez.
- Las distribuidoras Megasur y Elsmark son las preferidas por los clientes al momento de hacer sus compras.
- El 60% de la población indicó que estaría dispuesto a realizar sus compras en Multidistribuidoras Lucía de Sánchez.
- Al momento de elegir una distribuidora de productos de consumo masivo, los precios y la calidad de productos encabezan la lista, seguido del servicio y surtido de productos.

2.3.4 Análisis Pestel

2.3.4.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Estos factores pueden representar oportunidades o amenazas clave para las organizaciones de todo tamaño. La inestabilidad política podría provocar un alza sustancial en los precios del petróleo, etc. Los cambios en las leyes de patentes, las legislaciones antimonopólicas, las tasas de impuestos pueden afectar significativamente a las empresas. El nivel de influencia de los sindicatos puede ser un importante factor político en las decisiones de planificación estratégica en términos de la ubicación de las plantas de producción y otras cuestiones operativas.(David, 2013)

En este punto y considerando algunas de las variables políticas, gubernamentales y legales que son motivo de estudio, se ve necesario reflexionar sobre la coyuntura política actual en el Ecuador y su incidencia en el negocio.

De forma paralela, el concepto de planificación del Estado pretende llevarse incluso al terreno de la política. Para ello se establecen mecanismos de parcelación generados en una lógica de complicidades que aúnan ignorancia política y estrategias de silenciamiento sobre las disidencias en los espacios donde mayor riesgo detecta el Estado, y los cuales evidentemente no son la política institucional. Es desde esa visión desde donde se normatiza como no admisible hacer “política” desde los ámbitos que no son estrictamente partidistas, entendiendo que la “política” es estrictamente cosa de los políticos, cuestión que choca con el arañero discurso oficialista sobre la necesidad de construir poder popular.

Las empresas en el Ecuador deben regirse a deberes y derechos para ejercer su actividad económica. Lo principal es estar registrado como una empresa dentro de la Superintendencia de Compañías para no tener sanciones del Estado y a su vez obtener beneficios que pueden ser de gran aporte para la empresa.

Actualmente todas las empresas deben facturar a sus clientes y sus facturas deben ser registradas por el SRI, ya que por medio de esta institución se paga los impuestos según la actividad que desarrolle la empresa. Multi Distribuidoras Lucía de Sánchez cuenta con todos los permisos legales y sanitarios que el Ilustre Municipio de Quito otorga a cada una de las empresas y cumple con todas las normativas legales para declaraciones de impuestos.

Las nuevas legislaciones y las nuevas reformas están muy cambiantes y controlan todo tipo de negocio, tanto así que hacen auditorias de años externos y revisan cada declaración presentada. Muchas empresas al ver que este factor es demasiado estricto han decidido suspender sus operaciones y en casos internacionales retirar la franquicia del país.

2.3.4.2 Fuerzas económicas

Los factores económicos tienen un impacto directo en el atractivo potencial de las diferentes estrategias. Cuando las tasas de interés suben, los fondos necesarios para la expansión del capital se vuelven más costosos o inalcanzables. Además a medida que las tasas de interés aumentan el ingreso discrecional disminuye y la demanda de bienes discretivos cae. (David, 2013)

En este punto es importante revisar las variables económicas clave y que influyen en nuestro entorno:

Condiciones económicas internacionales: La economía mundial sigue mostrando signos de recuperación, pero a un ritmo menor al esperado. Dicho panorama influye en el escenario ecuatoriano y de acuerdo a la información del Banco Central del Ecuador, cabe señalar, es más probable que se dé una aceleración del crecimiento para el próximo año en el contexto de una disminución de las tensiones financieras.

En la economía ecuatoriana, de acuerdo a estimaciones realizadas por el Banco Central del Ecuador y el Ministerio Coordinador de la Política Económica, se

espera para este año un crecimiento real entre 3,7% y 4%, lo que significa un crecimiento moderado en relación con años anteriores. Para el 2014, el crecimiento se estimó entre 4,5% y 5,1%. Las perspectivas de **crecimiento económico del país para los próximos años son positivas**, en tanto persiste una estimulación económica producto del gasto y de las inversiones y políticas programadas para, entre otros, impulsar el denominado cambio de la matriz productiva acorde con la agenda política de Alianza País.

Producto Interno Bruto.-

La tecnología ha hecho lo suyo para acelerar su vertiginoso crecimiento, específicamente en el área de transporte de mercancías. Esto quiere decir, que con mejores medios para trasladar de manera eficiente los productos, los límites comerciales para el sector se vieron reducidos. En la actualidad hay un saldo a nivel mundial de USD 1 356 miles de millones de productos alimenticios comercializados en 2011, con un crecimiento promedio en los últimos tres años de 12% (Organización Mundial de Comercio).

El impacto del sector alimentos afecta positivamente a más de una arista. Alrededor del globo ocupa aproximadamente 22 millones de personas, según datos oficiales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT); de este total, el 40% corresponde al género femenino.(EKOS, s.f.)

La industria alimenticia ecuatoriana es una de las principales dentro de la economía, representó en 2012 el 13% sobre el Producto Interno Bruto (PIB), lo que quiere decir USD 8.294 millones en valores constantes (2007). Esta proporción no ha variado en los últimos 10 años; es decir, que aunque el sector haya crecido alrededor del 4% cada año, lo ha hecho junto con la economía. Dentro de la economía ecuatoriana las industrias con mayor presencia sobre el PIB pertenecen al sector manufacturero con una participación del 12%; comercio (11%); construcción (10%); petróleo y minas (9,84%); y, agricultura (7%).

En la industria manufacturera la rama de alimentos y bebidas contribuye con el 40%, en donde la elaboración de bebidas es el rubro más representativo. La industria tiene un peso considerable en la generación de fuentes de empleo. En Ecuador ofrece un aproximado de 2,2 millones de plazas de trabajo, lo que representa el 32,3% sobre el total de personas ocupadas. El sector alimenticio

se divide en 1 695 miles de personas (46,7%) ubicadas en el sector primario, lo cual deja un número de 173,3 mil correspondiente al sector manufacturero.

Índice de Actividad Económica.- El Índice de Nivel de Actividad Registrada (INA-R) que mide el desempeño económico-fiscal de los sectores productivos de la economía nacional a través del tiempo, nos muestra conforme a la nomenclatura CIIU que las tres actividades con mayor nivel de actividad registrada en el país desde el 2010 fueron: 2010: Explotación de Minas y Canteras (192,30), Actividades de servicios sociales y de Salud (110,64) e Intermediación Financiera (106,72). 2011: Pesca (123,93), Construcción (112,93) y Explotación de Minas y Canteras (111,35). 2012: Enseñanza (109,98), Construcción (109,45) y Pesca (108,44). 2013*: Construcción (118,15), Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores, entre otros (118,13) y Enseñanza (115,05).

Créditos.- Del total de créditos otorgados en el país en los últimos cuatro años - 79.660,8 millones de USD- el 94% (75.137,1 millones de USD) corresponde al Sistema Financiero Privado y el 6% (4.523,7 millones de USD) al Sistema Financiero Público. Sistema Financiero Privado El Sistema Financiero Privado está compuesto por 27 Bancos Privados, 40 Cooperativas, 5 Mutualistas, 10 Sociedades Financieras y 2 Tarjetas de Crédito. Del total de crédito otorgado por el Sistema Financiero (SF) privado -75.137,1 millones de USD- en los últimos cuatro años: el 82% ha sido entregado por los Bancos Privados, el 10% por las Cooperativas, el 6% por las Sociedades Financieras, 1,5% por Mutualistas y el 1,1% por Tarjetas de Crédito.

Las microempresas necesitan atención financiera especial. Su tamaño es pequeño, pero juntas constituyen la base de la economía de Ecuador. Mediante sus créditos para micro empresas, varios Bancos les permite explotar su potencial al máximo. Estos conocen cuales son las necesidades más frecuentes de este tipo de establecimientos, y por eso brinda planes específicos para financiar capital de trabajo y para adquisición de activo fijo. A diferencia de los

créditos para grandes empresas, en este caso los montos son reducidos, los plazos razonables y los requisitos sensatos. Para solicitar este crédito se debe acreditar un año de experiencia mínima en el negocio y contar con un garante personal (que puede ser un microempresario o un asalariado).

Pero si se trata de una empresa de mayor tamaño, los Bancos brindan un crédito que inyectará dinero nuevo y permitirá continuar por la senda del crecimiento y te proveerá de lo necesario para que el futuro se asiente sobre un presente sólido. Por eso se han abierto líneas de créditos para empresas con montos que van a partir de los \$15.000 y que se pueden renovar cada 180 días. Este crédito en Ecuador no tiene techo, es decir que no tiene montos máximos. Solo debes presentar una firma, prenda o hipoteca como garantía, y ya contarás con la liquidez que tu empresa necesita.

Balanza Comercial.- En los últimos tres años la Balanza Comercial ha mostrado déficit, sin embargo en el 2011 y 2012 el déficit se ha reducido en un 65% y 60% respectivamente. En el 2013 en lo que va del año -enero a octubre- la Balanza Comercial presenta un déficit de 1.059,88 millones de dólares cifra mayor al mismo periodo del año anterior en donde se registraba un superávit de 20.87 millones de dólares.

Las importaciones.- continúan liderando el mercado en Ecuador, pese a las políticas adoptadas por el Gobierno de turno, estas en el 2013 han crecido un 9% con respecto al mismo periodo del año 2012 porcentaje superior al percibido en el año anterior cuando con respecto al 2011 las importaciones crecieron un 6%. Es importante destacar la composición de estas importaciones ya que el 77% de las mismas en el 2013 corresponde a productos No Petroleros, esta misma tendencia se mantiene en años anteriores.

Precios.- En Ecuador el comportamiento anual de los precios medido por el Índice de Precios al Consumidor mantuvo desde 1973 a 2001 las tasas más altas de crecimiento registradas desde 1970 con cifras anuales inflacionarias que

oscilaban desde los 6,22 a 60,38. Esa realidad fue alimentada por la política monetaria.

Inflación.- A partir del 2002 los registros de la inflación han mantenido una tendencia a la baja, registrando como cifra más alta 6,31 en el 2008 y la más baja 1,33 en el 2007. Para el 2013 según las últimas publicaciones del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Ecuador registró una inflación anual de 2,70% en el 2013 frente al 4,16% del 2012, lo que la ubica como la inflación anual más baja desde hace ocho años. Para el 2014 según las previsiones se espera que la inflación anual acumulada se incremente a 3,2% en el 2014. Si bien las expectativas de crecimiento se mantienen altas con los proyectos de inversión del gobierno, es importante que los planes de impulso a la matriz productiva abarquen a todas las áreas del proceso productivo de un sector de manera que crezcan en conjunto y, de ese modo, asegurarse de que dicho proyecto impulse no sólo las exportaciones sino la disminución de las importaciones.

La inflación y el elevado desempleo de los años noventa han producido cambios arrolladores en los patrones de compra de los consumidores. Conforme los consumidores perciben que más dinero les está comprando menos, adoptan el lema: “compre ahora, ahorre después”. Los niveles de endeudamiento de los consumidores y del gobierno se han disparado a expensas de la seguridad en el futuro. Los factores económicos tienen consecuencias directas en el posible atractivo de diversas estrategias.

Por ejemplo, si las tasas de interés suben, en tal caso los fondos que se necesitan para la expansión del capital resultan más caros o inasequibles. Así mismo, conforme suben las tasas de interés, el ingreso discrecional disminuye y la demanda de bienes discretivos cae. En cambio, conforme el mercado sube, la riqueza de consumidores y empresas aumenta.

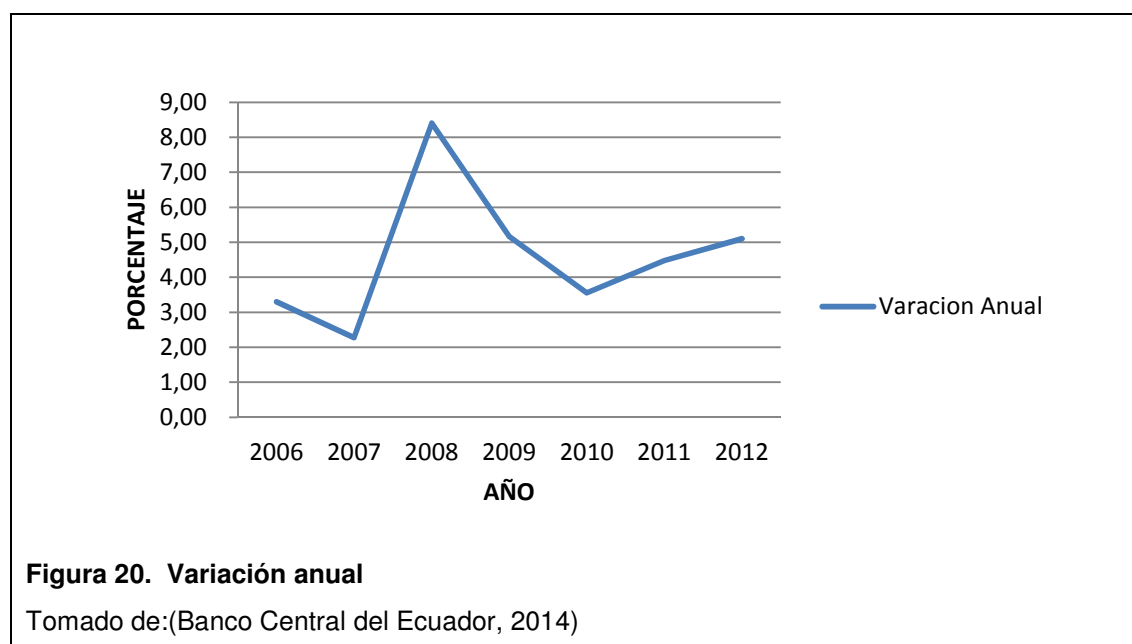
El Ecuador ha experimentado un importante crecimiento económico, existe mayor circulante en el mercado, por lo tanto las personas pueden costearse un

sin número de items, entre esos los productos de consumo masivo, lo cual representa una oportunidad para la Multi Distribuidora Lucía de Sánchez.

Tabla 28. Índice de precios del consumidor en la ciudad de Quito y Guayaquil

	Total		ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS (2)		BEBIDAS ALCOHÓLICAS, TABACO Y ESTUPEFACIENTES (2)	
	Ponderación: 100.0%		25,1%		0,9%	
	Indice	Porcentaje variacion Anual	Indice	Porcentaje variacion Anual	Indice	Porcentaje variacion Anual
Promedio anual						
2006	105,4	3,30	108,7	5,68	110,0	3,66
2007	107,8	2,28	112,3	3,26	115,6	5,07
2008	116,9	8,40	131,2	16,84	138,0	19,38
2009	122,9	5,16	138,9	5,89	155,8	12,93
2010	127,3	3,55	145,6	4,83	165,5	6,21
2011	133,0	4,47	155,4	6,73	172,4	4,18
2012	139,8	5,10	164,4	5,81	211,3	22,55

Tomado de: Banco central del Ecuador, 2013



2.3.4.3 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales afectan mucho a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones grandes y pequeñas, lucrativas y no lucrativas, de todas las industrias se ven abrumadas y retadas por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales. Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales están dando forma a la manera en que viven, trabajan y consumen las personas. Ahora hay mayor cantidad de hogares con una sola persona o con personas no emparentadas, que hogares de matrimonios con hijos. Las tendencias más notables incluyen a consumidores con más estudios. (David, 2013)

Cabe señalar que el comportamiento de la sociedad en general ha cambiado, todos quieren proyectar un mejor nivel social y de vida, a través de manifestaciones como la alimentación y las reuniones familiares, y no se escatiman recursos con tal de quedar bien frente a las amistades y la familia, este es un punto favorable para la actividad del comercio de productos de consumo masivo.

La facilidad con que se puede acceder a la información a nivel global ha hecho que se pueda conocer con mayor detalle la cultura de otras naciones, incluyendo los productos que se consumen, si a esto se añade la influencia de las costumbres traídas por los inmigrantes a nuestro país, se puede concluir que la oferta y demanda de productos de consumo masivo cada día se incrementa más.

Para Multi Distribuidora Lucía de Sánchez es fundamental preservar el medio ambiente, su afán es lograr un servicio de calidad sin dejar a un lado las actividades hacia el cuidado del medio natural, a través de la puesta en práctica de las siguientes acciones:

- Calificación y experiencia de los trabajadores para la correcta realización del trabajo y protección ambiental.
- Cumplimiento de todos los requisitos impuestos por los clientes, así como todos aquellos de tipo legal y otros requisitos que voluntariamente adquiera

la Empresa, tanto en el campo de la calidad, como los relacionados con los aspectos ambientales.

- Compromiso diario a mejorar de forma continua, la calidad del servicio, así como la actitud frente a los posibles impactos ambientales que puede generar la actividad dentro de la Empresa.
- Prevenir la contaminación que pudiera generar la Distribuidora para mantener una buena relación con el medio que lo rodea y con los vecinos colindantes.
- Ahorrar en lo posible el consumo de recursos, tanto de materiales como energéticos y naturales.
- Reducir la generación de residuos y proporcionar formación y medios a los empleados para que colaboren activamente en esta causa.

De acuerdo a la perspectiva actual de nuestro país y este a su vez relacionarlo con el entorno en el que se desenvuelve el giro del negocio se desprende el siguiente análisis:

a. Nueva realidad demográfica ecuatoriana

- La población de Ecuador representa el 0,2% del mundo y el 2% de América Latina.
- La población de Ecuador crece cada vez más lento.
- Las mujeres en Ecuador tienen cada vez menos hijos.
- Natalidad y mortalidad en Ecuador: tendencia de reducción.
- Las parejas se casan menos, y los casados se divorcian más.

- Ya no se van ecuatorianos como antes, ahora regresan: Migración internacional.
- Ecuador, favorecido con el bono demográfico: estructura etaria.

b. Nueva realidad social ecuatoriana

- Hay menos desigualdad entre hombres y mujeres.
- Ecuador es un país más educado.
- Ecuador dibuja un nuevo mapa étnico.

c. Nueva cara socioeconómica del Ecuador

- Menos pobres.
- Menos desiguales que antes.
- Hay más acceso a servicios básicos, se mantienen desigualdades territoriales.
- Un país más interconectado.
- Hay más personas empleadas.

d. Nueva cara geográfica poblacional del Ecuador

- Continúa el proceso de urbanización pero a ritmos decrecientes.
- 5,8% de ecuatorianos deciden cambiar de ciudad para vivir: Menos migración interna.
- Crecimiento poblacional en áreas de baja densidad.

Tabla 29. Índices demográficos de la población quiteña

Período		QUITO			
		Ocupación plena	Ocupación no clasificada	Subocupación total	Desocupación total
2007	Septiembre	48,58	1,23	42,78	7,40
	Octubre	47,49	3,55	42,36	6,60
	Noviembre	50,85	3,52	40,14	5,48
	Diciembre	56,25	1,91	35,79	6,06
2008	Marzo	53,15	4,20	36,25	6,40
	Junio	55,35	1,21	37,55	5,89
	Septiembre	52,63	0,67	40,54	6,16
	Diciembre	51,71	0,93	41,60	5,76
2009	Marzo	45,48	1,99	45,55	6,99
	Junio	47,23	4,72	42,83	5,23
	Septiembre	43,06	7,91	42,94	6,09
	Diciembre	42,28	11,53	40,07	6,12
2010	Marzo	49,20	3,02	40,64	7,14
	Junio	52,11	3,41	37,82	6,65
	Septiembre	55,25	2,54	36,44	5,77
	Diciembre	59,40	4,37	31,91	4,32
2011	Marzo	55,64	3,32	35,37	5,67
	Junio	57,43	5,72	33,07	3,79
	Septiembre	64,46	2,34	29,01	4,20
	Diciembre	58,63	1,51	35,54	4,31
2012	Marzo	59,97	3,50	32,86	3,67
	Junio	54,51	7,39	33,76	4,35
	Septiembre	62,30	6,03	28,29	3,38
	Diciembre	58,53	10,55	26,48	4,43

Tomado de: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2013)

2.3.4.4 Fuerzas tecnológicas

La tecnología es un factor clave en el éxito de las organizaciones. En casi todas las industrias, las firmas más preparadas desde la perspectiva tecnológica obtienen una ventaja competitiva abrumadora sobre los rivales menos competentes. Internet está cambiando la naturaleza de las oportunidades y amenazas al alterar los ciclos de vida de los productos, aumentar la rapidez en la distribución, crear nuevos productos y servicios, eliminar las limitaciones de los mercados geográficos tradicionales, y cambiar la compensación histórica entre la estandarización de la producción y la flexibilidad. (David, 2013)

Actualmente la tecnología avanza cada día más y las empresas de este sector deben estar siempre actualizadas, ya que el cliente tiene la necesidad de obtener

productos de excelente calidad, en tiempos más reducidos y con altos estándares de calidad. Para la realización de eventos es fundamental contar con artículos tecnológicos que aporten en la logística de la Empresa.

La tecnología consideramos que la usamos es un 80 por ciento de operatividad de acuerdo a lo que poseemos. Y de acuerdo la tecnología como ámbito general poseen una tecnología deficiente en las operaciones como son facturación, despachos, ingresos de mercadería, pagos, entre otros. El sistema que se usa es MICROXISTEM

2.3.4.5 Fuerzas competitivas

De acuerdo al SRI, en la ciudad de Quito se encuentran registradas aproximadamente 200 empresas comercializadoras mayoristas de productos de consumo masivo y que representan competencia para Multi Distribuidoras Lucía de Sánchez.

Sin embargo los principales competidores que se encuentran en condiciones similares a la Distribuidora y que realmente dan pelea en el mercado no superan las 10 empresas. A continuación se expone la Matriz de perfil competitivo (MPC)

Tabla 30. Matriz de perfil competitivo (MPC) de la Mutidistribuidora Lucía de Sánchez

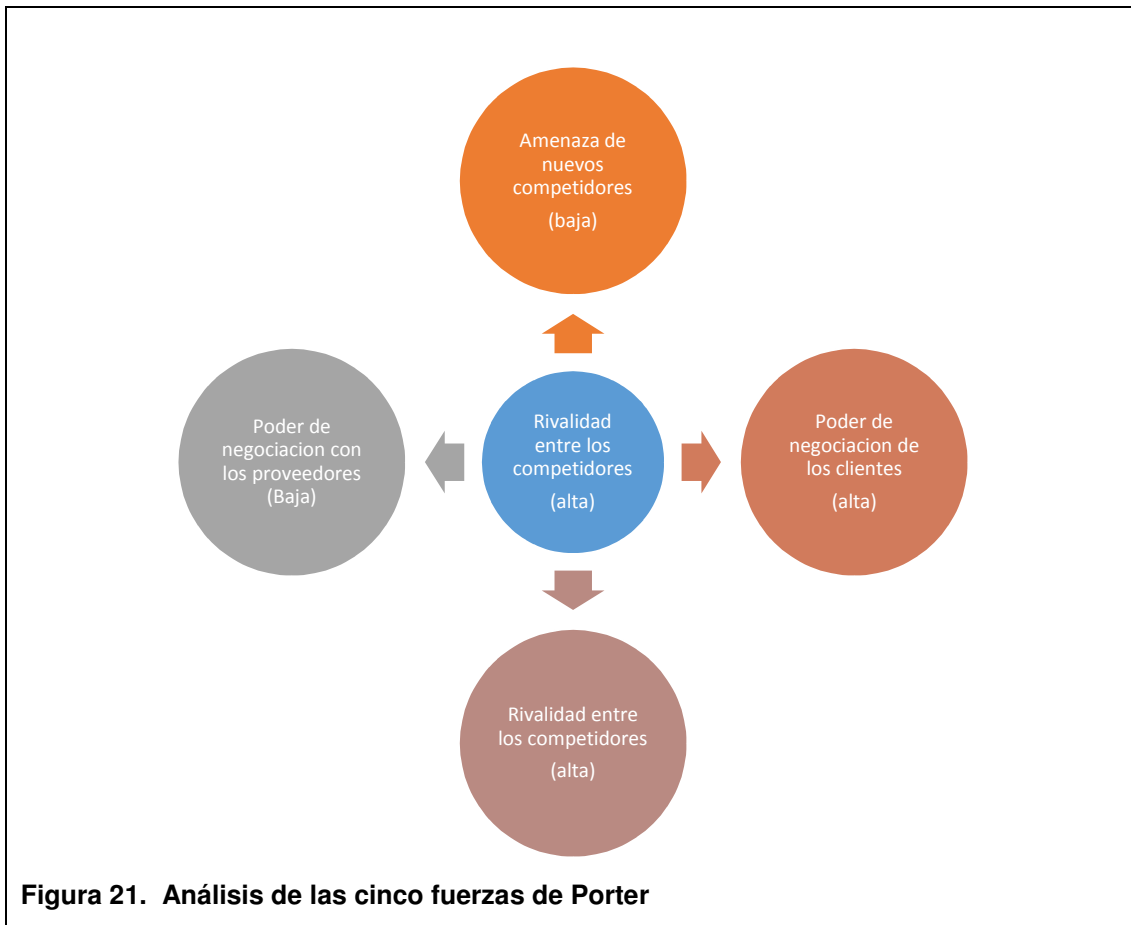
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	MEGASUR		ELSMARK		DIMAXI		
	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
1. Publicidad	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16
2. Calidad de los productos	0,18	3	0,54	3	0,54	3	0,54
3. Competitividad de precios	0,17	4	0,68	1	0,17	4	0,68
4. Administración	0,18	3	0,54	2	0,36	4	0,72
5. Posición financiera	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30
6. Lealtad del cliente	0,05	1	0,05	2	0,10	4	0,20
7. Expansión global	0,02	3	0,06	4	0,08	2	0,04
8. Participación de mercado	0,22	3	0,66	4	0,88	3	0,66
Total	1,00		2,89		2,69		3,30

Tomado de: (Multidistribuidoras Lucía de Sánchez, 2014)

El análisis de esta matriz nos indica que en base a la puntuación ponderada la empresa ELSMARK es el competidor más débil del grupo, y DIMAXI es el que se encuentra mejor consolidado.

El negocio Multidistribuidoras Lucía de Sánchez ha logrado sacar información mediante el sri y páginas del municipio información que la empresa DIMAXI en efecto es una de las empresas en comparación con las del grupo que más ventas y más impuestos paga seguidos por MEGASUR y en tercer lugar esta la empresa ELSMARK lo que corrobora nuestra información del conocimiento del mercado por parte de DIMAXI.

A continuación analizamos nuestra industria en general bajo el criterio de las cinco fuerzas de Porter.



- **Rivalidad entre competidores:** Al encontrarse las instalaciones de la empresa dentro de un mercado, el mismo que congrega a la competencia cerca, en todo momento existe una rivalidad extremadamente grande, ya que si ven que a un negocio les va bien, la competencia hace lo imposible para poder tener participación en el mercado ya sea mediante bajos precios o por atención personalizada al cliente.
- **Amenaza de productos sustitutos:** La amenaza que presenta el negocio por su geografía y su tipo de negocio son Supermaxi y Mi comisariato ya que tienen una variedad inigualable de productos a un precio no tan cómodo, pero al cliente le gusta variedad de productos y no tener que buscar cosas en diferentes locales. Sin embargo debe considerarse que éstas cadenas de supermercados tienen ciertos productos a precios muchos más cómodos que en el negocio, lo que implica que el negocio tiene productos sustitutos muy fuertes.

- **Negociación con clientes:** Como nuestros principales clientes son tiendas, bodegas y mayoristas, se puede ofrecerles variedad y calidad de todos los productos para una tienda o bodega, adicionalmente podemos financiar ciertos pedidos de los clientes más fuertes e importantes para poder atenderlos mejor y darles un plazo con la finalidad que puedan adquirirnos más productos y sean acreedores a un mayor descuento.
- **Amenazas:** Las nuevas amenazas existentes hacia el consumidor final y a tiendas y bodegas son supermercados como TIA y Santamaría porque están enfocados a canales más populares, los mismos que ofrecen descuentos por la compra de productos pasados las seis unidades o la caja.
- **Negociación con proveedores:** En la negociación con proveedores la empresa es fuerte, porque negocia un paquete entero de productos al cual se le aplican descuentos y adicionalmente nos conceden descuentos por pronto pago o por girarles el cheque cuando llega la mercadería.

2.3.5 Matriz de evaluación de factores externos

La matriz EFE es una matriz que permite presentar los factores externos que afectan a una empresa en un resumen general. Esta matriz ayuda a identificar el atractivo del mercado así como el nivel de riesgo que posee.

Metodología

- Se enlisto las oportunidades y amenazas de la empresa Muebli Center.
- Se les dio una ponderación cuya sumatoria no debe ser mayor a 1.
- Se califica a cada una de las oportunidades y amenazas con una calificación entre 1-4. Para las oportunidades donde 1 son las menos atractivas y 4 las más atractivas. Para las amenazas una calificación entre

1-4 donde las amenazas más relevantes obtienen una calificación de 1 y las menos trascendentes 4.

- Se multiplica la ponderación por la calificación de cada uno.
- Se procede a sumar para obtener una calificación total de la empresa.(David, 2013)

Tabla 31. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) de la Muti Distribuidora Lucía de Sánchez

FACTORES EXTERNOS CLAVE	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
1.- Crecimiento en el mercado de distribución hacia tiendas	0,05	4	0,20
2.- Poder de negociación con proveedores hacia productos nuevos y productos promocionales	0,06	3	0,24
3.- Conocimiento del mercado de mayorista y de distribuidor	0,06	4	0,24
4.- Satisfacción de todas las necesidades del consumidor al ofrecerle una gran variedad de productos	0,10	3	0,30
5.- Poder de negociación con clientes al ofrecer descuentos por pronto pago y por volumen de compra	0,07	3	0,21
6.-Sistema de compras publicas	0.04	1	0.04
7.-Creciente restricción a productos importados	0.05	3	0.15
8.- Apoyo por parte del gobierno hacia empresas nacionales	0.05	3	0.15
Amenazas			
1.- Demasiada competencia de empresa dedicada a similares operaciones	0,05	2	0,10
2.- Cambio de reglas por parte de gobierno (Aumento de impuestos)	0,07	2	0,14
3.- Finalización de canon de arrendamiento	0,13	3	0,36
4.- Contaminación del medio por parte de roedores	0,05	1	0,05
5.- Alto riesgo al efectuar cobros en clientes	0,08	1	0,08
6.- Variación del precio del petróleo	0.05	1	0.05
7.- Supermercados con crédito directo hacia el consumidor	0.05	3	0.15
8.- Productos de socio solidario a bajo precio	0.03	1	0.03
Total	1,00		2,49

Tomado de: (Multidistribuidoras Lucía de Sánchez, 2014)

La empresa tiene un promedio ponderado de 2.49 lo que esta casi por el promedio que es 2.5 lo que nos indica que aún no están ocupando todos las oportunidades y ciertas amenazas causan efectos importantes para la empresa.

3 ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA

3.1 ANÁLISIS DE MATRIZ FODA

Tabla 32. Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
Fortalezas	Oportunidades
Atención continua siete días a la semana en horarios de oficina.	21 años de experiencia en el mercado de ventas al por mayor y distribución.
Facilidad de transporte de carga a clientes.	Altos volúmenes de compra para poder adquirir productos en promoción o de temporada
Precios competitivos en el mercado	Créditos abiertos para empresas nacionales.
Servicio personalizado al cliente.	Satisfacción de necesidades para el consumidor por tener una gran variedad de productos
Variedad de productos	Sistema de compras publicas
Entrega de productos en 48 horas	Restricciones de productos importados
Líneas de crédito abiertas con empresas	
Debilidades	Amenazas
Tener un capital reducido para compras oportunas.	No ser propietario del inmueble y poseer únicamente un contrato con el municipio.
No tener asegurada la mercadería.	Altos índices de delincuencia
Espacios reducidos	Aumento de impuestos por parte del gobierno de turno
No Existe departamento financiero	Reducidos márgenes de ganancia
Mala organización del personal	Aumento de comercialización de productos socio solidario
No Existe departamento de marketing	Presencia de roedores que pueden dañar la mercadería

Tomado de: (Multidistribuidoras Lucía de Sánchez, 2014)

3.1.1 Identificar los factores clave

3.1.1.1 Factor interno

Los factores internos claves para implementar la mejora en el negocio son aprovechar al máximo todas las fortalezas para que cada venta efectuada en el local sea de gran aporte para el cliente y de gran éxito para el negocio. El mejoramiento en la presentación del negocio, de un excelente servicio y de un negocio rentable al cliente.

3.1.1.2 Factores externos

Los puntos más importantes que el negocio y sus administradores tienen que tomar en cuenta para un desempeño eficiente en el medio, es tener toda clase de autorizaciones y un buen trato y desempeño con las autoridades pertinentes al giro de negocio, ya que se trata de un negocio en el cual se necesita mucho de autoridades para el éxito en los factores externos de la empresa.

3.1.2 Ponderación de factores

3.1.2.1 Puntos de vista de los actores involucrados

Metodología: Focus Group de las personas involucradas es decir a todo el personal que tiene la distribuidora lo que nos ayuda a saber los talones de Aquiles de la organización y poderlos mejorar.

Objetivos:

- Conocer la motivación de cada persona de la empresa.
- Conocer si las actividades de los colaboradores del negocio están desarrolladas al cien por ciento.

- Conocer sugerencias y cambios que necesiten los empleados.

Resultados:

- La gran mayoría está satisfecho con las operaciones del negocio pero existe un porcentaje que siente que no están desempeñando al 100% sus actividades.
- Mas de la mitad dice que necesita un nuevo enfoque la empresa porque ciertas ocasiones existe demasiada burocracia.
- Gran parte de los empleados está de acuerdo que debería incrementar el control.
- Todo el personal están de acuerdo que necesitan más espacio físico.
- La gran parte de los trabajadores está conforme con los servicios prestados al consumidor final porque dicen que sienten la satisfacción de los clientes.
- El área de transporte sugiere nuevas plazas de venta para incrementar ventas.
- El área de Facturación sugiere un incremento en puntos de ventas.
- El área de facturación sugiere un cambio de sistema para poder optimizar tiempos y pérdida de información.
- Todo el personal de logística y de entregas sugiere la implementación de GPS a los camiones de entrega.

Conclusiones:

- La mayoría de personal requiere de capacitación para poder desarrollar actividades nuevas.
- La empresa requiere un nuevo enfoque para poder desarrollar un personal especializados en cada área, ya que al momento todos los empleados hacen de todo pero no lo hacen bien.
- Es urgente la extensión de espacio físico, ya que ciertos productos son estropeados.
- La implementación de tecnología en la empresa es algo necesario ya que se puede controlar más a vendedores y a entregadores.
- El cambio de sistema es algo que se lo debe hacer ya que en ciertas ocasiones tiene sus fallas.

3.1.2.2 Puntos de vista de expertos en la industria

Metodología: La metodología que se va a usar para entrevistar a los expertos es mediante entrevista la cuales nos dará información específica y general del negocio y las posibles soluciones.

Personas entrevistadas**Diego Suarez**

Gerente General de Mega proveedores

Empresa dedicada a la distribución exclusiva de productos de Unilever en el norte de Quito

Víctor Heredia

Gerente General de HEMA

Productora y comercializadora de bebidas alcohólicas

Resultados:

- Se entrevistaron a dos personas que supieron manifestar que presienten que tiene futuro las distribuciones pero siempre tiene que tener una organización muy fuerte.
- La buena distribución de espacios es esencial para que el producto llegue al consumidor final en las mejores condiciones.
- La mayor parte de sus actividades se iniciaron con apalancamiento de empresas.
- La organización y el desempeño de funciones específicas por parte del personal les brinda una eficiencia en atención pero incrementan sus costos operativos.
- Las nuevas ordenanzas y leyes implica estar en una constante mejora y ser más competitivos.
- Su cartera de inversión la tienen diversificada pero únicamente en fondos de inversión y en compra de acciones de empresas.
- Consideran que deberían tener otro tipo de negocios complementarios a los que ya poseen.
- Tener la exclusividad de algún producto para distribuirlo es esencial para un negocio.

- Poseen toda su empresa íntegramente asegurada lo que les brinda seguridad y tranquilidad.
- Comentan que los impuestos es un valor que se les debe subir a los consumidores que no hay de otra forma para poder pagar los impuestos, a largo plazo es perjudicial porque se pierde competitividad.
- Sugieren no venderle al estado porque como cliente es excepcional pero para pagar es demasiado difícil y se demora demasiado para cancelar cuentas.

Conclusiones:

- La organización es algo esencial y la creación de departamentos en la empresa es una ayuda para la empresa para que perdure en el futuro.
- La distribución de espacios tanto en el local de atención como de espacios para los vendedores en sus zonas es algo muy importante porque así existe más organización.
- La creación de departamentos ayuda a generar mejor la información en vista de que el personal se dedica únicamente a su departamento y no es poli funcional ya que en exceso se puede perder información.
- La creación de departamento de recursos humanos ayuda a la capacitación de personal en nuevas ordenanzas y nuevas leyes sin una aplicación tardía y sin incrementar el costo de la misma.
- Tener diversificado el negocio como lo hace HEMA, una empresa es fabricante únicamente y la otra es comercializadora lo que ayuda a fortalecer a las dos.

- Poseemos dos distribuciones directas pero necesitamos más marcas con exclusividad que sean de alta rotación.
- Poseer un sistema contable integro que ayude a la organización tanto de personal como de cuentas contables y demás es algo muy necesario en un negocio.

3.2 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

Tabla 33. Planteamiento de objetivos

OBJETIVOS A LARGO PLAZO	OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO	OBJETIVOS A CORTO PLAZO
Aumentar la utilidad neta sobre el 15% en el flujo incremental al quinto año de implementación	Alcanzar una utilidad neta mínima incremental en un 10% en el tercer año de implementación	Alcanzar una utilidad neta mínima incremental del 5% en el primer año de implementación
Alcanzar un ingreso mínimo de ventas sobre 15% en el quinto año	Incrementar el volumen de ventas en un 10% en el segundo año de implementación	Alcanzar un ingreso mínimo de ventas incrementales en un 5% en el primer año
Alcanzar un índice de satisfacción del cliente sobre el 95% en el quinto año	Alcanzar un índice de satisfacción sobre el 90% en el tercer año de implementación	Incrementar en el primer año de implementación el índice de satisfacción del cliente en un 80%.
Aumentar la participación del mercado mínimo en un 70% en el quinto año	Aumentar la participación de mercado mínimo en un 50% en tercer año	Aumentar la participación de mercado en un 30% en el primer año
Ser distribuidores directo con exclusividad de cinco productos de alta rotación o de consumo masivo	Formular indicadores financieros en el tercer año de implementación	Formular en el primer año tablas de rendimiento
Incrementar el capital de trabajo en un 20 % al 2020 en relación al año 2010.	Poseer locales propios en el lapso de un año	Incrementar las ventas trimestrales en un 8 % al año anterior, con ayudad de vendedores
Diversificar la cartera de inversión	Tener capital de reserva que sea mínimo del 10% del capital circulante.	Ofertar promociones mensuales para todos nuestros clientes, sea en descuentos o promocionales.
	Ser distribuidores exclusivos de al menos tres marcas de productos de consumo masivo.	Incrementar nuestro mercado de atención.
	Importar directamente productos de consumo masivo.	Proponer un plan de marketing
		Reducir en 1% el tiempo de entrega en pedidos

Tomado de: (Multidistribuidoras Lucía de Sánchez, 2014)

3.2.1 Objetivos por área a intervenir

- Administrativa: Misión, visión, objetivos, estrategias y valores.
- Talento Humano y Organizacional: Políticas del área, manual de funciones, manual de procedimientos, planeación, evaluación del desempeño, índices de gestión.
- Contabilidad, Costos y Finanzas: Políticas del área, sistema de costos, adquisición de nuevo sistema contable, calcular indicadores financieros, capital de trabajo, índices de gestión, análisis financiero.
- Producción Operativa y Tecnológica: Planeación estratégica, flujograma del proceso, control de calidad, índices de gestión.
- Mercadeo y ventas: Investigación y desarrollo, plan de marketing, servicio al cliente, publicidad y promoción, índices de gestión.
- Área de almacenaje y despacho: Acondicionar la infraestructura del local, mejorar logística, reducir tiempos de respuestas en despachos

3.3 DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS A SER INTERVENIDAS

3.3.1 Área administrativa y de talento humano

Esta área seguirá siendo ejecutada por el propietario además se contratará dos nuevos vendedores.

- Promover la comunicación interna y externa.
- Seleccionar el personal adecuado que cuente con las cualidades necesarias para atender en la distribuidora.

- Cultivar una buena relación con los clientes y proveedores.
- Establecer las actividades por área mediante el manual de funciones y el manual de procedimientos.
- Mantener una cultura organizacional en donde se destaque los valores de la empresa e ideología de la misma.
- Crear un sistema de remuneración e incentivos apto para los empleados.

3.3.2 Área de finanzas y contabilidad

- Esta área es manejada por el propietario en colaboración de un contador, se adquirirá un sistema mejorado de contabilidad que permita manejar los recursos económicos de mejor manera.
- Elaborar los balances financieros en base a la información contable y financiera que presenta la empresa.
- Supervisar de manera eficiente los inventarios.
- Declarar los impuestos de forma puntual de la empresa.
- Lograr optimizar costos.
- Mejorar la rentabilidad del negocio cada año.
- Controlar que todos los pagos a proveedores y ha empleados sean de manera puntual y de acuerdo a la ley.

3.3.3 Área de marketing y ventas

- Es la encargada de promover todos los productos que la empresa comercializa, contribuyendo así al crecimiento de las ventas de la empresa.
- Proponer periódicamente una estrategia para el fortalecimiento de la marca.
- Constante control en el marketing mix de la distribuidora.
- Mantener la comunicación con el cliente de manera abierta y constante.
- Realizar un estudio de mercado periódicamente para lograr interpretar lo que el cliente desearía recibir de la Distribuidora.

3.3.4 Área de almacenaje y despacho

- Esta área se encarga de despachar los pedidos así como de controlar que sean manejados correctamente en bodega.
- Control del proceso de entrega sin demora y a tiempo.
- Cuidar de que no exista un daño en los productos en bodega.

4 FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

4.1 PROPUESTA DE CAMBIO

Luego de haber desarrollado el análisis FODA de la Distribuidora y de haber llegado al planteamiento de objetivos se llega a la conclusión que las estrategias a plantearse se basarán en un mejoramiento continuo, lo que permitirá concluir con éxito los objetivos planteados en el capítulo tercero del presente documento.

4.1.1 Planteamiento de las estrategias

ÁREA ADMINISTRATIVA Y TALENTO HUMANO

- Tanto el manual de funciones como el de procedimiento serán elaborados por una profesional externo a la organización.
- La evaluación del progreso y de las operaciones en la Multi Distribuidora Lucía de Sánchez se establecerá mediante tablas de rendimiento.
- Promover la comunicación interna mediante reuniones mensuales que permitan intercambiar opiniones y evaluar el rendimiento del personal.
- Fortalecer la cultura organizacional de la empresa dando a conocer a los miembros las responsabilidades, incentivos, derechos y obligaciones de manera clara y permanente.
- Crear un sistema de remuneración e incentivos el cual contribuya a fomentar sentido de pertenencia en la organización.

ÁREA DE FINANZAS Y CONTABILIDAD

- Se adquirirá el sistema contable.

- Se proporcionará al área de contabilidad los recursos necesarios para elaboración de balances trimestrales que permitan evaluar la situación financiera de la empresa.
- Establecer anualmente un presupuesto para gastos y costos acorde los objetivos planteados.
- Evaluar alternativas de inversión y financiamiento.
- Adquirir equipo de computación adecuado para la empresa.
- Incrementar protocolos de trabajo, para poder customizar las áreas de trabajo y reducir la dependencia.
- Abrir nuevos locales fuera del centro de abastos para poder tener el control propio de las instalaciones.
- Tener la gran parte de capital en circulación para evitar pérdida de eficiencia

ÁREA DE MARKETING Y VENTAS

- Aprovechar el conocimiento de mercado para poder comercializar productos nuevos financiados con dinero de las empresas.
- Dar un seguimiento continuo a la satisfacción de los clientes en sus pedidos y en su nivel de rotación de dicho producto.
- Medición del índice de satisfacción al cliente semestralmente a través de sondeos y estudios de mercado.
- En la remodelación del local se prestara atención a espacios que permitan brindar una mejor atención al cliente.

- Crear lealtad en el consumidor de la Distribuidora ofreciendo productos y un servicio de calidad.
- Se promocionara los productos mediante descuentos, promoción 2x1, regalos, rifas.
- Tener una mayor participación en el mercado para tener distribuciones y no ser calificados como tercerizadores si no como comercializadores.

ÁREA DE ALMACENAJE Y DESPACHO

- El sistema contable proporcionara el manejo de los inventarios en la farmacia.
- Optimizar el tiempo de entrega de productos mejorando la logística de entrega.
- La infraestructura no es la adecuada para el negocio por lo se realizara una remodelación del local.
- Aprovechar los índices de rotación de producto para evacuar la mercadería y evitar costos de seguro.
- Elaborar pedidos semanales a las empresas para poder optimizar espacios de bodegaje.
- Tener inventarios cero en mercadería de corto fecha de expiración ya que los márgenes de los mismos son reducidos.

4.1.2 Propuesta de implementación

Tabla 34. Propuesta de implementación

ADMINISTRATIVO	Costo Total
CORRECCIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN	\$ 200,00
ELABORACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES	\$ 1.000,00
ELABORAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS (CONTRATAR UNA ISO 9001)	\$ 8.000,00
BALANCE SCORDCARD	\$ 2.000,00
CONTRATACIÓN DE NUEVOS VENDEDORES	\$ 200,00
CONTRATACIÓN DE NUEVO PERSONAL ADMINISTRATIVO	\$ 200,00
REMUNERACIÓN E INCENTIVOS AL PERSONAL	\$ 200,00
CONTRATACIÓN DE GERENTE FINANCIERO	\$ 200,00
FINANZAS	
ADQUIRIR UN NUEVO SISTEMA CONTABLE	\$ 17.500,00
FLUJO DE CAJA MENSUAL	\$ 250,00
INDICADORES FINANCIEROS	\$ 250,00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 50.000,00
MARKETING Y VENTAS	
CONTRATAR UN PLAN DE MARKETING	\$ 4.600,00
PLAN DE SEGUIMIENTO AL CLIENTE	\$ 3.000,00
ADQUIRIR NUEVAS LÍNEAS DE PRODUCTOS	\$ 400,00
APERTURA DE NUEVAS SUCURSALES	\$ 75.000,00
ALMACENAJE Y DESPACHO	
ACONDICIONAMIENTO DE ESPACIOS FÍSICOS	\$ 19.000,00
AUMENTAR EL STOCK (CAPITAL DE TRABAJO)	\$ 1.000,00
ADQUISICIÓN DE NUEVA FLOTA DE CAMIONES	\$ 60.000,00
ADQUISICIÓN DE GALPONES	\$ 180.000,00
TOTAL	\$ 423.000,00

4.1.3 Cronograma de implementación

Tabla 35. Cronograma de implementación

Áreas de la empresa	Situación a resolver	Acción	Tiempo de implementación	
			Inicio	Término
Gerencia	Diseño del plan de mejoramiento	Revisión y conclusión del diseño del plan de mejoramiento	Abr-16	May-16
Administración y Talento Humano	El área no tiene planeación estratégica estructurada	Elaboración de un manual de funciones y procedimientos Planificación estratégica Evaluar el progreso de la empresa Proponer objetivos y estrategias	May-16	Ago-16
	Crear fidelidad e identificación de los empleados	General un plan de incentivos y dar apertura a requerimientos	May-16	Ago-16
	Contratación de personal de ventas	Capacitación al personal	May-16	Ago-16
Finanzas y Contabilidad	Creación formal de un área financiera	Se proporcionará los recursos necesarios para elaboración de balances trimestrales Establecer anualmente un presupuesto para gastos Evaluar alternativas de inversión y financiamiento. Abrir nuevos locales fuera del centro de abastos para poder tener el control propio de las instalaciones Tener la gran parte de capital en circulación para evitar pérdida de eficiencia	Jun-16	oct-16
	Implementación de un nuevo sistema	Adquirir un sistema contable eficiente	Jun-16	Oct-16
Marketing y ventas	Creación de un plan de marketing	Diseño e implementación del plan de marketing Campaña de promoción y publicidad Creación de página web	Jun-16	Ago-16
	Mejorar la relación con el cliente	Medir constantemente la satisfacción del cliente a través de estudios y tomar acciones al respecto	Jun-16	Ago-16
Almacenaje y despacho	Remodelación de espacios físico	Adquirir galpones de embodegamiento Inversión e vitrinas y remodelación	Jul-16	Dic-16
	Mejorar sistema de inventarios y entrega	Adquirir un sistema de inventarios Estudio del proceso de entrega y servicio al cliente Adquirir camiones para agilizar la entrega	Jul-16	Dic-16

Tomado de: (Multidistribuidoras Lucía de Sánchez, 2014)

4.2 EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera forma parte de los diferentes tipos de evaluaciones que son necesarias realizar antes de empezar a comprometer recursos en un proyecto o para determinar objetivos y los impactos generados por un proyecto.

La evaluación financiera es la más importante para la toma de decisiones de un proyecto de interés privado, además identifica, desde el punto de vista de un inversionista o de un participante en el proyecto, los ingresos y egresos atribuibles a la realización del proyecto y en consecuencia, la rentabilidad generada por el mismo en términos de valores.

Se determinarán los costos involucrados, el flujo de efectivo incremental; evaluado en escenario normal; proyectados para cinco años, analizando los resultados con apalancamiento y sin apalancamiento para el plan de mejoramiento.

4.2.1 Inversión y financiamiento

4.2.1.1 Inversión

La inversión comprende la adquisición de ciertos activos fijos necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo. El objetivo de este capítulo es definir exactamente cuál será el valor total de la inversión del proyecto. Para el presente caso la inversión total es de \$465.305,28. Como lo indica el Tabla N° 34 y Tabla N° 36.

El Financiamiento de este proyecto es 40% por parte del negocio y un 60% mediante un préstamo.

Tabla 36. Inversión del proyecto

	Año 1
INVERSIONES	
Capital de Trabajo	22.692
Edificios e instalaciones	275.000
Muebles y Enseres	30.000
Equipos de computación	20.800
Equipos de oficina	4.260
Vehículos	60.200
Total activos fijos	390.260
Intangibles	20.000
TOTAL	432.952
Inversión Acumulada	432.952
FINANCIAMIENTO	
Prestamos	259.771
Accionistas	173.181
Total financiamiento	432.952

Tomado de: (Multidistribuidoras Lucía de Sánchez, 2014)

4.2.1.2 Ingresos del proyecto

Los ingresos de la Distribuidora son las ventas de los varios ítems que ésta distribuye, las cuales se mostrarán en la siguiente tabla.

- 1) La proyección se va hacer a precios constantes en dólares americanos a 5 años y en un escenario normal o esperado.
- 2) La base para la proyección son las ventas realizadas en el año 2014.
- 3) El incremento promedio por regresión lineal de crecimiento es el 10% debido al crecimiento requerido por la apertura de nuevo local.
- 4) Un incremento en el local que se tiene de un 7% en base al histórico.
- 5) Aumento de ventas por parte de nuevos vendedores 85% por parte de vendedores mayoristas y 15% por parte de vendedores de cobertura del presupuesto de \$100.000.
- 6) Reducción de alquiler de las bodegas destinadas a almacenaje.
- 7) Reducción de rotación de inventarios de 60 días a 45 días.

Tabla 37. Ingresos del proyecto

INGRESOS INCREMENTALES					
VENTAS USD	1	2	3	4	5
Ventas Nuevo Local	292.203	303.160	314.529	326.324	338.561
Ventas Locales Antiguos	204.542	212.212	220.170	228.427	236.993
Nuevos vendedores	100.000	103.750	107.641	111.677	115.865
Reducción alquiler bodega	2.400	2.490	2.583	2.680	2.781
Reducción de costos de transporte históricos	10.000	10.375	10.764	11.168	11.587
Reducción de inventarios	103.772	103.772	103.772	103.772	103.772
TOTAL	712.918	735.762	759.462	784.051	809.563

Tomado de: (Multidistribuidoras Lucía de Sánchez, 2014)

Gastos del proyecto

En la siguiente tabla podemos observar los gastos del proyecto, adicional los sueldos están desglosados en el Anexo 1

Tabla 38. Resumen de Gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Administrativos</i>					
Sueldos	6.362	7.034	7.318	7.615	7.924
Servicios Básicos	3.600	3.735	3.875	4.020	4.171
Uniformes	700	726	753	782	811
Útiles suministros de oficina	1.200	1.245	1.292	1.340	1.390
Telefonía celular y convencional	1.200	1.245	1.292	1.340	1.390
Internet USD	1.200	1.245	1.292	1.340	1.390
Depreciaciones	22.399	22.399	22.399	15.466	15.466
Amortizaciones	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
<i>Ventas</i>					
Sueldos	28.452	31.461	32.722	34.037	35.410
Comisiones	1.500	1.556	1.615	1.675	1.738
TOTAL GASTOS	70.613	74.647	76.557	71.615	73.691

Costos de venta

Tabla 39. Costos Fijos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	14.226	15.730	16.361	17.018	17.705
Seguro vehículo y rastreos satelital	675	675	675	675	675
Mantenimiento vehículo	3.000	3.113	3.229	3.350	3.476
Matricula	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Combustible	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
TOTAL COSTOS FIJOS	23.001	24.618	25.365	26.144	26.956

Tabla 40. Costos Variables

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Productos a comercializar	477.396	495.298	513.872	533.142	553.135
TOTAL COSTOS VARIABLES	477.396	495.298	513.872	533.142	553.135

Tabla 41. Cronograma de inversión

ACTIVIDADES	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
ADMINISTRATIVO						
ELABORACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES						
ELABORAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS (CONTRATAR ISO 9001)						
BALANCE SCORDCARD						
CREAR FIDELIDAD E IDENTIFICACION DE LOS EMPLEADOS						
CAPACITACION DEL PERSONAL DE VENTAS						
FINANZAS						
ADQUIRIR UN NUEVO SISTEMA CONTABLE						
CAPITAL DE TRABAJO						
CREACION FORMAL DE UN AREA FINANCIERA						
IMPLEMENTACION DE UN NUEVO SISTEMA						
MARKETING Y VENTAS						
CONTRATAR UN PLAN DE MARKETING						
PLAN DE SEGUIMIENTO AL CLIENTE						
APERTURA DE NUEVA SUCURSAL						
ALMACENAJE Y DESPACHO						
ACONDICIONAMIENTO DE ESPACIOS FÍSICOS						
ADQUISICIÓN DE NUEVA FLOTA DE CAMIONES						
ADQUISICIÓN DE GALPONES						

Tomado de: (Multidistribuidoras Lucía de Sánchez, 2014)

FLUJO DE CAJA

El flujo de caja representa el remanente de fondos obtenido de la diferencia entre los ingresos y los egresos realizados por una empresa en un periodo

determinado. Se sumarán las depreciaciones y amortizaciones porque son cargos contables que no significan desembolso de dinero, se considera mecanismo fiscal ideado por el gobierno para que el gobierno recupere la inversión. En la Tabla siguiente se puede apreciar el flujo de caja que generará el proyecto. Se mostrara con escenarios apalancados con un 40% en fondos propios y un 60% con préstamo, mismo que tendrá dos pagos anuales es decir semestrales y des apalancados.

Tabla 42. Flujo de caja apalancado

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		712.918	735.762	759.462	784.051	809.563
Costos		495.897	515.303	534.508	554.435	575.115
Sueldos		14.226	15.730	16.361	17.018	17.705
Seguro vehículo y rastreos satelital		675	675	675	675	675
Combustible		3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Productos a comercializar		477.396	495.298	513.872	533.142	553.135
Utilidad Bruta		217.021	220.458	224.955	229.616	234.448
Gastos Administrativos		40.661	41.630	42.221	35.903	36.544
Sueldos		6.362	7.034	7.318	7.615	7.924
Servicios Básicos		3.600	3.735	3.875	4.020	4.171
Uniformes		700	726	753	782	811
Útiles suministros de oficina		1.200	1.245	1.292	1.340	1.390
Telefonía celular y convencional		1.200	1.245	1.292	1.340	1.390
Servicios básicos		1.200	1.245	1.292	1.340	1.390
Depreciaciones		22.399	22.399	22.399	15.466	15.466
Amortizaciones		4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Gastos de Ventas		29.952	33.017	34.336	35.712	37.148
Sueldos		28.452	31.461	32.722	34.037	35.410
Comisiones		1.500	1.556	1.615	1.675	1.738
Total Gastos		70.613	74.647	76.557	71.615	73.691
Utilidad Operativa		146.408	145.811	148.397	158.001	160.757
Intereses préstamos		23.635	19.482	14.925	9.926	4.442
Utilidad antes de impuesto (EBT)		122.772	126.330	133.472	148.075	156.315
Participación laboral		18.416	18.949	20.021	22.211	23.447
Impuesto a la renta		31.061	31.961	33.768	37.463	39.548
UTILIDAD NETA		172.249	75.419	79.683	88.401	93.320
FLUJO DE EFECTIVO		172.249	75.419	79.683	88.401	93.320
(+) Depreciaciones		22.399	22.399	22.399	15.466	15.466
(+) Amortizaciones		4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	(410.260)					
(-) Inversión en Capital de trabajo	(22.692)	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA LIBRE	(432.952)	198.649	101.818	106.082	107.867	112.786
(+) Recuperación de Capital Trabajo						22.692
(+) Préstamo	259.771					
(-) Amortización de la deuda		(42.801)	(46.954)	(51.511)	(56.510)	(61.994)
FLUJO DE CAJA NETO	(173.181)	155.848	54.864	54.571	51.356	73.484

Tabla 43. Flujo de caja des apalancado

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		712.918	735.762	759.462	784.051	809.563
Costos		495.897	515.303	534.508	554.435	575.115
Sueldos		14.226	15.730	16.361	17.018	17.705
Seguro vehículo y rastreos satelital		675	675	675	675	675
Combustible		3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Productos a comercializar		477.396	495.298	513.872	533.142	553.135
Utilidad Bruta		217.021	220.458	224.955	229.616	234.448
Gastos Administrativos		40.661	41.630	42.221	35.903	36.544
Sueldos		6.362	7.034	7.318	7.615	7.924
Servicios Básicos		3.600	3.735	3.875	4.020	4.171
Uniformes		700	726	753	782	811
Útiles suministros de oficina		1.200	1.245	1.292	1.340	1.390
Telefonía celular y convencional		1.200	1.245	1.292	1.340	1.390
Servicios básicos		1.200	1.245	1.292	1.340	1.390
Depreciaciones		22.399	22.399	22.399	15.466	15.466
Amortizaciones		4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Gastos de Ventas		29.952	33.017	34.336	35.712	37.148
Sueldos		28.452	31.461	32.722	34.037	35.410
Comisiones		1.500	1.556	1.615	1.675	1.738
Total Gastos		70.613	74.647	76.557	71.615	73.691
Utilidad Operativa		146.408	145.811	148.397	158.001	160.757
Intereses préstamos		-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuesto (EBT)		146.408	145.811	148.397	158.001	160.757
Participación laboral		21.961	21.872	22.260	23.700	24.114
Impuesto a la renta		37.041	36.890	37.544	39.974	40.671
UTILIDAD NETA		205.410	87.049	88.593	94.326	95.972
FLUJO DE EFECTIVO		205.410	87.049	88.593	94.326	95.972
(+) Depreciaciones		22.399	22.399	22.399	15.466	15.466
(+) Amortizaciones		4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	(410.260)					
(-) Inversión en Capital de trabajo	(22.692)	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA LIBRE	(432.952)	231.809	113.449	114.992	113.792	115.438
(+) Recuperación de Capital Trabajo						22.692
(+) Préstamo		-				
(-) Amortización de la deuda		-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA NETO	(432.952)	231.809	113.449	114.992	113.792	138.130

4.2.2 Evaluación Financiera del plan de mejoras

El costo de oportunidad para la evolución del proyecto será considerado como la tasa de descuento del proyecto.

El costo de Oportunidad será determinad con la siguiente formula:

$$CO = rf + \beta(rm - rf) + rp$$

Tabla 44. Variables Macro Económicas

Beta Retail (Grocery and Food)	1,05	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
BONOS DEL ESTADO	6,89%	http://www.bolsadequito.info/uploads/inicio/boletines-mensuales/deuda-publica/140811152801-865a18a6a8b6fe9e8b75aa75e666470b_deudaPublicaJul.pdf
RIESGO PAÍS	5,69%	http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
INFLACIÓN	3,75%	http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos
RENDIMIENTO DEL MERCADO	5,78%	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/
PORCENTAJE DEL CAPITAL	100%	
COSTO DE LA DEUDA	9,48%	http://www.bce.fin.ec/index.php/nuevas-publicaciones1
PORCENTAJE DE LA DEUDA	0%	

Tabla 45. CAPM

Beta	1,050
Bono del estado	6,89%
Riesgo País	5,69%
Prima de Mercado	5,78%
Costo de oportunidad Apalancado	<u>18,65%</u>

Van y TIR

Definición.- El VAN (Valor Actual Neto) y el TIR(Tasa Interna de retorno), los dos son elementos que nos sirven para poder ver si un proyecto tiene factibilidad o no, tiene factibilidad si son mayor a cero y mayor a la tasa de descuento y si son positivos, es decir si invertimos un dinero en un proyecto cuanto ganaremos al paso del tiempo por ese dinero que vamos a invertir.

Tabla 46. Tasas Apalancadas del inversionista y del proyecto

INVERSIONISTA		
Año	FNC	FNCA
0	(173.181)	(173.181)
1	155.848	131.352
2	54.864	38.972
3	54.571	32.672
4	51.356	25.914
5	73.484	31.252
VAN		86.981
TIR		46%
Periodo de recuperación		2,09

años

PROYECTO		
Año	FNC	FNCA
0	(432.952)	(432.952)
1	231.809	195.374
2	113.449	80.588
3	114.992	68.846
4	113.792	57.419
5	138.130	58.745
VAN		28.019
TIR		22%
Periodo de recuperación		4,52

años

Tabla 47. Tasas Desapalancadas del inversionista y del proyecto

INVERSIONISTA		
Año	FNC	FNCA
0	(432.952)	(432.952)
1	231.809	195.374
2	113.449	80.588
3	114.992	68.846
4	113.792	57.419
5	138.130	58.745
VAN		28.019
TIR		22%
Periodo de recuperación		4,52 años

PROYECTO		
Año	FNC	FNCA
0	(432.952)	(432.952)
1	231.809	195.374
2	113.449	80.588
3	114.992	68.846
4	113.792	57.419
5	138.130	58.745
VAN		28.019
TIR		22%
Periodo de recuperación		4,52 años

Al evaluar el proyecto se lo cataloga como rentable ya que presenta un TIR mayor a la tasa de descuento y el VAN es positivo, hay que recalcar el apalancamiento en el plan de mejora retribuye a unos resultados superiores, es decir; que la mejor decisión es apalancar el proyecto.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El VAN y TIR en los dos escenarios apalancado y des apalancado muestra factibilidad en la implementación de mejora, sin embargo se recomienda apalancar el proyecto.
- El proyecto para implementar un plan de mejora en la empresa, ha permitido determinar la viabilidad financiera del proyecto. En base a los datos obtenidos, los datos financieros apalancan la ejecución e implementación del proyecto.
- Se ha identificado los requerimientos de infraestructura, legal, administrativo y de ubicación que permitirán el apalancamiento para la ejecución e implementación del proyecto. Estos requerimientos han sido cuantificados en inversión y en definitiva en flujos de caja que representan la sostenibilidad del proyecto.
- El estudio financiero se basa principalmente en el análisis de los indicadores VAN (valor actual neto) y TIR (tasa interna de retorno).

5.2 RECOMENDACIONES

- Debe hacerse una selección exhaustiva en cuanto a la contratación del personal. Los aspirantes deben contar con experiencia en el área permitiéndonos lograr el objetivo de excelencia en el servicio.
- Al ser la calidad un atributo esencial del producto, es importante realizar procedimientos de aseguramiento de calidad dirigido sobre los procesos que se seguirán en la empresa. Se deberá planificar auditorías internas de calidad que permitan controlar y mejorar los procedimientos en las diferentes áreas.

- Al ser varios productos nuevos los que se introducirán adicionalmente a los que ya distribuye la empresa, la comercialización del producto es muy importante para el éxito del mismo, por lo tanto se recomienda enfocarse en una estrategia de marketing mix, dirigida en especial al precio y promoción, además del producto y distribución, que permitan priorizar los objetivos de fidelización y captación de mercado a corto y mediano plazo.
- La empresa debe manejarse bajo un criterio de planificación estratégica, para lo que se realizará evaluaciones periódicas de desempeño
- La gerente propietaria debe delegar la toma de decisiones para todas las áreas de la empresa.
- Adquirir un sistema informático, para que tenga fácil acceso a estados financieros y le permita tomar decisiones.
- Realizar una investigación de mercado anual que le permita conocer su participación en el mercado y las metas alcanzadas.
- Contratar expertos en planificación estratégica que le permita reestructurar sus objetivos y metas futuras así como la elaboración de sus manuales de funciones y procedimientos.
- Llevar un estricto control en los inventarios para controlar la rotación de la mercadería.
- Mejorar la infraestructura de la empresa para que brinde comodidad a sus clientes.
- Fomentar entre los empleados un espíritu de identificación con la empresa mediante el plan de incentivos.

- Contratar un vendedor más para que sea soporte en el incremento de las ventas y servicio al cliente.
- Se debe realizar cambios en la infraestructura de la distribuidora para la comodidad de los usuarios.
- Se debe evaluar alternativas de inversión y apalancamiento para dar un mejor uso a los recursos de la empresa.
- El plan de mejoramiento demostró que si se usa de mejor manera los recursos de la empresa existirá un mejor rendimiento en todas las áreas de la empresa.
- Fortalecer el servicio al cliente ya que es una de las características fuertes de la empresa.
- Seguir teniendo un buen historial crediticio con proveedores.
- Buscar medios para promover de manera adecuada la comunicación efectiva con los empleados y clientes.
- La atención personalizada debe prevalecer como un valor agregado siendo una fortaleza frente a la competencia

REFERENCIAS

- Andrade, S. (s.f.). *Diccionario de Economía*.
- Baca Urbina, G. (1997). *Evaluación de proyectos* (3ra. ed.). Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Banco Central del Ecuador. (Enero de 2014). *Estadísticas Macroeconómicas*. Obtenido de [http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/Sector Real/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro012014.pdf](http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/Sector%20Real/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro012014.pdf)
- David, F. (2013). *Administración Estratégica* (14ta. ed.). México: Editorial Pearson.
- Decio, M. (s.f.). http://deciomachado.blogspot.com/2014_05_01_archive.html.
- EKOS. (s.f.). Obtenido de www.ekosnegocios.com
- Hernández, R. (1992). *Metodología de Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de Investigación*. México: Editorial McGraw Hill.
- http://deciomachado.blogspot.com/2014_05_01_archive.html. (s.f.).
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>. (s.f.).
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2013). Obtenido de [http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article &id=453%3Ael35dela-poblaciondequitonaciofueradelcanton- &catid=68%3Aboletines&Itemid=51&lang=es](http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=453%3Ael35dela-poblaciondequitonaciofueradelcanton-&catid=68%3Aboletines&Itemid=51&lang=es)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2000). *Fundamentos de marketing* (4ta. ed.). México: Editorial Prentice Hall.
- Lideres. (2011). La producción de calzado pisa fuerte en el país. *Lideres*.
- Méndez, C. (1995). *Metodología* (2da. ed.). Colombia: Editorial McGraw Hill.

Miranda M., J. J. (2004). *Gestión de Proyectos: evaluación financiera, económica, social, ambiental* (4ta. ed.). Bogotá: MM Editores.

Multidistribuidoras Lucía de Sánchez. (2014). Quito.

Sapag, N., & Sapag, R. (1991). *Preparación y evaluación de proyectos* (2da. ed.). México: Editorial McGraw Hill.

www.es.wikipedia.org/wiki/Encuesta. (s.f.). Recuperado el 2015

ANEXOS

Anexo 1. Roles de Pagos

ROL AÑO 1												
Rol de pagos						Rol de provisiones						Total anual
Cargo	Salario mensual	Puestos	Total	Aporte personal	Ingreso	Décimo tercer	Décimo cuarto	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte patronal	Total provisiones	
ADMINISTRATIVOS												
Asistentes Administrativos	400	1	4.800	453	4.347	504	354		200	504	1.562	6.362
OPERACIONALES												
Bodeguero	400	1	4.800	453	4.347	504	354		200	504	1.562	6.362
Chofer Profesional	500	1	6.000	567	5.433	630	354		250	630	1.864	7.864
VENTAS												
Vendedores	500	2	12.000	1.133	10.867	1.260	708		500	1.260	3.728	15.728
Cajeros	400	2	9.600	907	8.693	1.008	708		400	1.008	3.124	12.724
TOTAL	2.200	7	37.200	3.514	33.686	3.906	2.478	-	1.550	3.906	11.840	49.040

ROL AÑO 2												
Rol de pagos						Rol de provisiones						Total anual
Cargo	Salario mensual	Puestos	Total	Aporte personal	Ingreso	Décimo tercer	Décimo cuarto	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte patronal	Total provisiones	
ADMINISTRATIVOS												
Asistentes Administrativos	415	1	4.980	470	4.510	523	386	415	208	523	2.054	7.034
OPERACIONALES												
Bodequero	415	1	4.980	470	4.510	523	386	415	208	523	2.054	7.034
Chofer Profesional	519	1	6.225	588	5.637	654	386	519	259	654	2.471	8.696
VENTAS												
Vendedores	519	2	12.450	1.176	11.274	1.307	772	1.038	519	1.307	4.942	17.392
Cajeros	415	2	9.960	941	9.019	1.046	772	830	415	1.046	4.108	14.068
TOTAL	2.283	7	38.595	3.645	34.950	4.052	2.701	3.216	1.608	4.052	15.630	54.225

ROL AÑO 3												
Rol de pagos						Rol de provisiones						Total anual
Cargo	Salario mensual	Puestos	Total	Aporte personal	Ingreso	Décimo tercer	Décimo cuarto	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte patronal	Total provisiones	
ADMINISTRATIVOS												
Asistentes Administrativos	431	1	5.167	488	4.679	543	421	431	215	543	2.151	7.318
OPERACIONALES												
Bodequero	431	1	5.167	488	4.679	543	421	431	215	543	2.151	7.318
Chofer Profesional	538	1	6.458	610	5.848	678	421	538	269	678	2.584	9.043
VENTAS												
Vendedores	538	2	12.917	1.220	11.697	1.356	841	1.076	538	1.356	5.168	18.085
Cajeros	431	2	10.334	976	9.358	1.085	841	861	431	1.085	4.303	14.636
TOTAL	2.368	7	40.042	3.782	36.260	4.204	2.944	3.337	1.668	4.204	16.358	56.401

ROL AÑO 4												
Rol de pagos						Rol de provisiones						Total anual
Cargo	Salario mensual	Puestos	Total	Aporte personal	Ingreso	Décimo tercer	Décimo cuarto	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte patronal	Total provisiones	
ADMINISTRATIVOS												
Asistentes Administrativos	447	1	5.361	506	4.854	563	458	447	223	563	2.254	7.615
OPERACIONALES												
Bodequero	447	1	5.361	506	4.854	563	458	447	223	563	2.254	7.615
Chofer Profesional	558	1	6.701	633	6.068	704	458	558	279	704	2.703	9.404
VENTAS												
Vendedores	558	2	13.401	1.266	12.136	1.407	917	1.117	558	1.407	5.406	18.808
Cajeros	447	2	10.721	1.013	9.708	1.126	917	893	447	1.126	4.508	15.229
TOTAL	2.457	7	41.544	3.924	37.620	4.362	3.209	3.462	1.731	4.362	17.126	58.670

ROL AÑO 5												
Rol de pagos						Rol de provisiones						Total anual
Cargo	Salario mensual	Puestos	Total	Aporte personal	Ingreso	Décimo tercer	Décimo cuarto	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte patronal	Total provisiones	
ADMINISTRATIVOS												
Asistentes Administrativos	463	1	5.562	525	5.036	584	500	463	232	584	2.363	7.924
OPERACIONALES												
Bodequero	463	1	5.562	525	5.036	584	500	463	232	584	2.363	7.924
Chofer Profesional	579	1	6.952	657	6.295	730	500	579	290	730	2.829	9.780
VENTAS												
Vendedores	579	2	13.904	1.313	12.591	1.460	999	1.159	579	1.460	5.657	19.561
Cajeros	463	2	11.123	1.051	10.072	1.168	999	927	463	1.168	4.726	15.849
TOTAL	2.549	7	43.102	4.071	39.031	4.526	3.498	3.592	1.796	4.526	17.937	61.039

Anexo 2. Depreciaciones

ESQUEMA DEPRECIACIÓN
ACTIVOS

Tasas

Edificios e instalaciones	5%
Muebles y enseres	10,00%
Hardware y software	33,33%
Equipos	10,00%
Vehículos	20,00%

Montos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Edificios e instalaciones	13.750	13.750	13.750	13.750	13.750
Muebles y Enseres	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Equipos de computación	6.933	6.933	6.933	-	-
Equipos de oficina	426	426	426	426	426
Vehículos	12.040	12.040	12.040	12.040	12.040
TOTAL	22.399	22.399	22.399	15.466	15.466

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Amortización Preoperacionales	20%	4.000	4.000	4.000	4.000

Anexo 3. Capital de trabajo

Capital de trabajo	
Costos	41.700
Gastos administrativos	1.189
Gastos de ventas y publicidad	2.496
Total gastos mensuales	45.384
No. de meses	0,5
Capital de trabajo	22.692

Anexo 4. Tabla de amortización

Datos

Pago	(33.816)
Interés tasa activa**	9,48%
Número pagos Anual	2
N	60
Años	5
VA	259.771

Tabla de pagos

Número de Pagos	Cuota	Interés	Principal	Monto
0				259.771
1	(33.218)	12.313	20.905	238.866
2	(33.218)	11.322	21.896	216.970
3	(33.218)	10.284	22.934	194.037
4	(33.218)	9.197	24.021	170.016
5	(33.218)	8.059	25.159	144.857
6	(33.218)	6.866	26.352	118.505
7	(33.218)	5.617	27.601	90.904
8	(33.218)	4.309	28.909	61.994
9	(33.218)	2.939	30.280	31.715
10	(33.218)	1.503	31.715	-

Resumen

AÑOS	Gastos Anuales	
	Por Interés	Por Capital
AÑO 1	23.635	42.801
AÑO 2	19.482	46.954
AÑO 3	14.925	51.511
AÑO 4	9.926	56.510
AÑO 5	4.442	61.994
TOTALES	72.410	259.771

Anexo 5. Estado de pérdidas y ganancias

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Netos incrementales	712.918	735.762	759.462	784.051	809.563
Costos	500.397	519.916	539.237	559.286	580.090
Sueldos	14.226	15.730	16.361	17.018	17.705
Seguro vehículo y rastreos satelital	675	675	675	675	675
Mantenimiento vehículo	3.000	3.113	3.229	3.350	3.476
Matricula	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Combustible	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Productos a comercializar	477.396	495.298	513.872	533.142	553.135
Utilidad Bruta	212.521	215.846	220.225	224.766	229.472
Gastos Administrativos	40.661	41.630	42.221	35.903	36.544
Sueldos	6.362	7.034	7.318	7.615	7.924
Servicios Básicos	3.600	3.735	3.875	4.020	4.171
Uniformes	700	726	753	782	811
Útiles suministros de oficina	1.200	1.245	1.292	1.340	1.390
Telefonía celular y convencional	1.200	1.245	1.292	1.340	1.390
Servicios básicos	1.200	1.245	1.292	1.340	1.390
Depreciaciones	22.399	22.399	22.399	15.466	15.466
Amortizaciones	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Gastos de Ventas	29.952	33.017	34.336	35.712	37.148
Sueldos	28.452	31.461	32.722	34.037	35.410
Comisiones	1.500	1.556	1.615	1.675	1.738
Total Gastos	70.613	74.647	76.557	71.615	73.691
Utilidad Operativa	141.908	141.199	143.668	153.150	155.781
Intereses préstamos	23.635	19.482	14.925	9.926	4.442
Utilidad antes de impuesto (EBT)	118.272	121.717	128.743	143.224	151.339
Participación laboral	17.741	18.258	19.311	21.484	22.701
Impuesto a la renta	29.923	30.794	32.572	36.236	38.289
UTILIDAD NETA	165.936	170.769	180.626	200.944	212.329
Pago de dividendos	82.968	85.385	90.313	100.472	106.164
Utilidad del balance	82.968	85.385	90.313	100.472	106.164
Utilidades retenidas	82.968	168.352	258.666	359.138	465.302

Anexo 6. Afectación Balance al General

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Caja	22.692	9.957	72.137	134.589	195.165	255.842
Inventarios		59.674	61.912	64.234	66.643	69.142
Cuentas x cobrar		59.410	61.313	63.289	65.338	67.464
Activos corrientes	22.692	129.042	195.363	262.112	327.145	392.447
Edificios e instalaciones	275.000	275.000	275.000	275.000	275.000	275.000
Muebles y Enseres	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Equipos de computación	20.800	20.800	20.800	20.800	20.800	20.800
Equipos de oficina	4.260	4.260	4.260	4.260	4.260	4.260
Vehículos	60.200	60.200	60.200	60.200	60.200	60.200
Dep. Acumulada		(22.399)	(44.799)	(67.198)	(82.664)	(98.130)
Activos Fijos netos	390.260	367.861	345.461	323.062	307.596	292.130
Activos diferidos	20.000	16.000	12.000	8.000	4.000	-
Total activos	432.952	512.902	552.824	593.174	638.741	684.577
PASIVOS Y PATRIMONIO						
Cuentas por pagar proveedores		39.783	41.275	42.823	44.428	46.095
Pasivos Corrientes	-	39.783	41.275	42.823	44.428	46.095
Préstamos bancarios LP	259.771	216.970	170.016	118.505	61.994	-
Capital social	173.181	173.181	173.181	173.181	173.181	173.181
Utilidades retenidas		82.968	168.352	258.666	359.138	465.302
Total patrimonio	173.181	256.149	341.533	431.847	532.318	638.483
Total pasivo y patrimonio	432.952	512.902	552.824	593.174	638.741	684.577

Anexo 7. Encuesta Censo

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS FORMATO DE ENCUESTA DE CENSO

Me dirijo a usted con la finalidad de solicitarle su colaboración para responder la presente encuesta que servirá para el desarrollo de mi tesis. De ante mano muchas gracias.

1.- ¿QUÉ TAN SATISFECHO ESTA CON NUESTRO SERVICIO?

Excelente Muy Bien Buena Mala

2.- ¿CUANDO LLEGAN SUS PEDIDOS COMO LO RECIBEN?

Oportunamente Tardíamente Nunca Llegan

3.- CUANDO USTED REALIZA PEDIDOS ES ATENDIDO

Inmediatamente Demorado No es atendido

4.- EL SURTIDO DE NUESTROS PRODUCTOS ES

Excelente Muy Bien Buena Mala

5.- RECOMENDARÍA A UN AMIGO O FAMILIAR CERCANO A USTED QUE ADQUIERA PRODUCTOS EN NUESTROS LOCALES

Sí No Tal vez

Anexo 8. Encuesta Satisfacción

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS FORMATO DE ENCUESTA

Me dirijo a usted con la finalidad de solicitarle su colaboración para responder la presente encuesta que servirá para el desarrollo de mi tesis. De ante mano muchas gracias.

1. A su criterio que es lo más importante a la hora de elegir una distribuidora de productos de consumo masivo

Calidad de surtido Precios
Servicios Extras (transporte) Cercanía a su residencia

2. ¿Cuál es el factor más importante para decidir su retorno a una distribuidora de productos de consumo masivo?

Promoción en productos Descuentos frecuentes
Calidad de atención Buenas Referencias

3. ¿Qué tan importante es para usted la infraestructura de una distribuidora de productos de consumo masivo?

Muy Importante Poco Importante
Ligeramente Importante Nada Importante

4. ¿Qué tan importante es para usted la existencia de un personal especializado en productos alimenticios?

Muy Importante
Poco Importante
Ligeramente Importante

5. ¿A escuchado usted acerca de Multidistribuidoras Lucia de Sánchez?

Si

No

6. Marque con una x cual es la distribuidora de su preferencia

	Si	No
Megasur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dimaxi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elsmark	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. ¿Estaría usted dispuesto a comprar en Multidistribuidoras Lucia de Sánchez?

Si

No

8. Al momento de elegir una distribuidora de productos de consumo masivo la elige por:

Cercanía

Precios

Servicio

Surtido

Calidad

Stocks

9.- Como le gustaría pagar sus pedidos

Crédito

Contado

Tarjeta de crédito

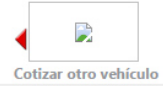
Cheque

Transferencia

Anexo 9. Costo Camión

Furgón del camión

COTIZADOR VEHÍCULOS



Cotizar otro vehículo

Crédito Directo con Grupo Mavesa

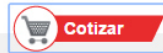
Modelo: **FC4JJUA**

Precio Contado: \$ 50,064.00 USD (incluido IVA)

Entrada: Debe ser mínimo 40% del precio al contado del vehículo.

Plazo (meses)

Seguro y desgravamen por el primer año: \$2139.85 USD



Diferencia a financiar:	\$0.00 USD
Tiempo:	12 meses
Seguro mensual (un año):	\$178.32 USD
Cuota mensual:	\$0.00 USD

Validez de la oferta sujeta a cambios sin previo aviso, los valores presentados son referenciales y para su validez deberán ser actualizados en una proforma presencial emitida por uno de nuestros asesores a nivel nacional.



FURGOMETAL INDUSTRIAS METALICAS

CONSTRUYE TODO TIPO DE FURGONES METALICOS DE ALUMINIO - AISLAMIENTOS - PLATAFORMAS
REPARACIONES Y MANTENIMIENTO

CLIENTE ÁNGEL SÁNCHEZ

DIRECCIÓN Quito, 13 febrero del 2015 TELÉFONO 2 670909

PROFORMA

CONSTRUCCIÓN DE UN FURGÓN METÁLICO PARA UN CAMIÓN HINO FC 6.5T

Medidas del furgón

LARGO	570 m TERMINADO
ANCHO	235 m TERMINADO
ALTO	235 m INTERNO

Piso

Dos rieles principales 125x 50 x5

Tubo rectangular de 60 x 40 x 2

Plancha para piso de 3 mm

Estructura Principal

Estructura principal de 2 mm

Pirantes de omega de 30 x 50 x 2 mm

Forros laterales de 1/25 galvanizados PEGADOS

Puertas

Dos puertas posteriores de tol de 1/16

Las puertas contienen aldabas tipo contenedor

Una puerta lateral al lado derecho

Electricidad

Manguera anillada para protección de cables. Cable #18

Dos cucuyas al costado parte superior derecho e izquierdo

Dos luces direccionales en la parte de adelante

TEscucuyas pequeñas en la parte posterior del furgón EN LED

Dos luz de salón. Par de triángulos en las puertas

Pintura

Toda la carrocería es previamente desengrasada y tratada para libre de corrosión

Este furgón contiene guardabarros, abrazaderas, estabilizadores.

PRECIO: 4.450

El 50% al momento de hacer el contrato, y el otro 50% al momento de entregar el trabajo

Garantía de 4 años en el furgón

1 año de garantía en la pintura

FECHA DE ENTREGA: 10 a días laborables a partir del contrato

NOTA TOMAR EN CUENTA QUE EN EL PISO DE ESTRUCTURA TEMOS TUBO RECTANGULAR DE 60X40 Y LOS SEÑORES TIENEN DE ESTRUCTURA OMEGA DE 30X50

Y USTED ESCHOJE EL MODELO QUE USTED DESIDA

ATENTAMENTE

EDWIN GUARANDA