



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA (VIALSU) VIDRIOS Y
ALUMINIOS DE SUCUMBÍOS**

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

**Profesor Guía
Mgt. Carlos Ordóñez Vizcaíno**

**Autor
Bryan Andrés Gaona Macas**

Año 2016

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.”

Mgt. Carlos Ordóñez Vizcaíno

C.I: 1712623840

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Bryan Andrés Gaona Macas

C.I: 2100599055

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios que me dio la oportunidad de tener una gran familia que me ha brindado su apoyo incondicional en cada una de las etapas de mi carrera y en el presente trabajo, permitiéndome cumplir una de mis aspiraciones desde temprana edad. Les agradezco por haber confiado en mí y ser mis mentores.

Al Ing. Carlos Ordoñez por ser un guía incondicional, quien me ha sabido brindar sus conocimientos a lo largo del desarrollo de este trabajo.

A Diana Córdova quien con paciencia y amor me ayudó a sacar este trabajo adelante.

Bryan

RESUMEN

Vidrios y Aluminios de Sucumbíos (Vialsu) nace en abril de 1996 en la provincia de Sucumbíos, bajo la dirección del Sr. Hernán Macas, la idea tiene su génesis en 1994, con la construcción de su casa y la necesidad de utilizar perfiles de aluminio para los acabados y al no existir la comercialización de los mismos en su lugar de residencia, decidió trasladarse a Quito, ya que se convirtió en un requerimiento necesario. Una vez en la capital, encuentra una distribuidora ubicada en la Av. América, propiedad del Sr. Simba, quien contaba con el suministro requerido, luego de localizar la empresa que comercializara los productos deseados se enfrentaba con la dificultad del trasladar los materiales a Lago Agrio. De esta manera se identificó la coyuntura debido a que la ciudad de Lago Agrio tras la explotación del petróleo experimentó un gran crecimiento económico y este tipo de materiales eran de gran importancia en cada construcción. Luego del paso de dos años se logró conseguir una distribución directa de vidrios y aluminios de marca Cedal (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) en la provincia de Sucumbíos y desde ese momento Vialsu abrió sus puertas en la dirección que permanece hasta la fecha actual. Cuando se inició con el negocio era la única empresa en la provincia dedicada a este sector y se mantuvo así por los 8 años siguientes, los cuales fueron fundamentales para posicionar la empresa y la marca en el mercado. Vialsu estuvo bajo la tutela del Sr. Hernán Macas durante 15 años. Cuando se decidió iniciar con la empresa el Sr. Hernán invirtió aproximadamente 200.000 dólares, de los cuales 70.000 dólares fueron capital propio y la diferencia se financió con créditos otorgados por proveedores e instituciones financieras.

En la actualidad la empresa es propiedad del Sr. Gregorio Gaona, quien adquirió la empresa en el año 2010, por un valor de 450.000 dólares, costo que comprendía básicamente los inventarios que poseía en ese momento la empresa. El Sr. Gregorio mantiene la distribución exclusiva de Cedal para la provincia de Sucumbíos y desde la adquisición de la empresa ha implementado algunas líneas para la construcción, esto con el fin de ofrecer a sus clientes más diversidad de productos.

ABSTRACT

Vidrios y Aluminios de Sucumbíos (VIALSU) was born in April 1996 in the province of Sucumbíos, under the direction of Mr. Hernán Macas, the idea emerged in 1994, with the construction of your home and the need for aluminum profiles for the finishes and the absence of marketing them in their place of residence, he decided to move to Quito, since it became a necessary requirement. Once in the capital, finds a distributor located at Av. America, owned by Mr. Simba, who had the delivery at the time requested by the customer, being the only difficulty with the transfer of the material to Lago Agrio. Thus the situation is identified because the city of Lago Agrio after oil exploitation experienced strong economic growth and these materials were of great importance in each building.

After of two years it was possible to get a direct distribution of glass and aluminum Cedal (Aluminum Corporation of Ecuador) brand in the province of Sucumbíos and since then Vialsu opened in the direction that remains to the current date. When he started with the business was the only company in the country dedicated to this industry and remained so for the next eight years, which were instrumental in positioning the company and brand in the market. Vialsu was under the tutelage of Mr. Hernán Macas for 15 years. When it was decided to start with Mr. Hernán company invested approximately \$ 200,000, \$ 70,000 of which were equity and the difference was financed by loans granted by suppliers and financial institutions.

Nowadays Mr. Gregorio Gaona is the owner of the company, who got the company in 2010, worth \$ 450,000, comprised largely cost inventories held at the time the company. Mr. Gregorio holds the exclusive distribution of Cedal for the province of Sucumbíos and from the acquisition of the company has implemented some lines for construction, this in order to offer their customers more variety of products.

INDICE

1	CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	RESUMEN EJECUTIVO.....	1
1.2	ANTECEDENTES	1
1.3	OBJETIVOS.....	2
1.3.1	Objetivo General	2
1.3.2	Objetivos Específicos.....	2
2	CAPÍTULO II. EMPRESA Y ENTORNO	3
2.1	ORGANIZACIÓN	3
2.1.1	Misión.....	3
2.1.2	Visión	3
2.2	ANÁLISIS INTERNO.....	4
2.2.1	Situación general de la empresa.....	4
2.2.1.1	Administración y Recursos Humanos.....	4
2.2.1.2	Marketing y Ventas	14
2.2.1.3	Finanzas y Contabilidad.....	24
2.2.1.4	Producción y Operaciones	29
2.2.1.5	Investigación y Desarrollo	31
2.2.2	Cadena de Valor	32
2.2.3	Matriz EFI.....	34
2.3	ANÁLISIS EXTERNO	35
2.3.1	Industria	35
2.3.2	Mercado	40
2.3.3	Análisis PESTEL.....	64
2.3.3.1	Factores Políticos.....	64
2.3.3.2	Factores Económicos.....	65
2.3.3.3	Factores Sociales, Demográficos y Culturales.....	68
2.3.3.4	Factores Tecnológicos	71
2.3.3.5	Factores Legales.....	74
2.3.4	Competencia	74

2.3.4.1	Análisis Cinco fuerzas de PORTER.....	79
2.3.5	Matriz EFE.....	82
3	CAPITULO III. ÁREA DE INTERVENCIÓN	
	O MEJORA.....	84
3.1	ANÁLISIS DE MATRIZ FODA.....	84
3.1.2	Identificar los factores clave.....	87
3.1.3	Ponderación de factores.....	88
3.1.3.1	Puntos de vista de los actores involucrados.....	89
3.1.3.2	Puntos de vista de expertos en la industria.....	90
3.2	PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS.....	91
3.2.1	Objetivos Generales.....	91
3.2.2	Objetivos Específicos.....	91
3.3	DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS A SER INTERVENIDAS.....	92
4	CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN DEL PLAN	
	DE MEJORA.....	94
4.1	PROPUESTA DE CAMBIO.....	94
4.1.1	Planteamiento de las estrategias.....	94
4.1.2	Propuesta de implementación.....	95
4.2	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	109
4.1.3	Cronograma de implementación.....	133
4.2	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	134
4.2.1	Costos Involucrados.....	134
4.2.2	Flujo de efectivo incremental proyectado.....	135
4.2.3	Evaluación financiera del proyecto.....	137
5	CAPÍTULO V. CONCLUSIONES	
	Y RECOMENDACIONES.....	153
5.1	CONCLUSIONES.....	153
5.1.1	Análisis Interno.....	153
5.1.2	Análisis Externo.....	154

5.1.3 Investigación Cualitativa.....	155
5.1.4 Investigación Cuantitativa	156
5.1.5 Financieras.....	156
5.1.6 Plan de Mejora	157
5.2 RECOMENDACIONES	158
REFERENCIAS.....	160
ANEXOS.....	162

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Equipo de trabajo vialsu	7
Tabla 2. Perfiles de Cargo	8
Tabla 3. Indicadores de ventas anuales	17
Tabla 4. Balance de situación financiera	26
Tabla 5. Estado de Resultados	27
Tabla 6. Conocimiento de la competencia	31
Tabla 7. Matriz EFI	34
Tabla 8: Preguntas y objetivos	40
Tabla 9. Tamaño de muestra	47
Tabla 10. Ingresos industria metálica en ecuador	78
Tabla 11. Matriz EFE	82
Tabla 12. Matriz Foda	86
Tabla 13. Ponderación de Factores	88
Tabla 14. Segmentación	118
Tabla 15. Costos de producto	122
Tabla 16. Paneles compuestos de aluminio / Especificaciones Técnicas	126
Tabla 17. Colores Vs. Espesores	127
Tabla 18. Medios de Comunicación	129
Tabla 19. Costos fijos	135
Tabla 20. Costos variables	135
Tabla 21. Flujo de efectivo Vialsu. Escenario más probable.	136
Tabla 22. Gastos proyectados.....	137
Tabla 23. Tendencia normal.....	139
Tabla 24. Más Probable (Ventas).....	139
Tabla 25. Probabilidad optimista (ventas)	140
Tabla 26. Probabilidad pesimista (ventas)	141
Tabla 27. Punto de equilibrio.....	141
Tabla 28. Balance general Vialsu con su tendencia normal.....	143
Tabla 29. Balance general Vialsu. Escenario más probable.	144

Tabla 30. Estado de Resultados Vialsu con su tendencia normal.....	146
Tabla 31. Estado de resultados Vialsu. Escenario más probable.....	147
Tabla 32. Flujo de caja. Tendencia normal.	148
Tabla 33. Flujo de caja. Escenario más probable.....	149
Tabla 34. Valores externos sobre la industria y el país	150
Tabla 35. Beta apalancada de la industria.	150
Tabla 36. Criterios de inversión con la tendencia normal de la empresa	151
Tabla 37. Criterios de inversión. Escenario más probable	151

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logo vialsu	15
Figura 2. Modelo de Operaciones	30
Figura 3. Cadena de Valor	32
Figura 4. La Empresa en la Industria	35
Figura 5. Inversión Nacional Y Extranjera Por Actividad Económica	36
Figura 6. PIB – Sector de la Construcción	37
Figura 7. Imágenes aluminio y vidrio en el país	38
Figura 8. Percepción del aluminio comercializado por la empresa Vialsu	45
Figura 9. Percepción en la mente de los clientes de Vialsu y la competencia .	45
Figura 10. Conocimiento de la industria paralela y/o igual a VIALSU	48
Figura 11. Competencia directa de Vialsu.....	49
Figura 12. Comparativo de precios	50
Figura 13 Productos de adquisición y su frecuencia	51
Figura 14 Relevancia de adquisición.....	52
Figura 15 Satisfacción del Producto.....	53
Figura 16 Calidad de productos	54
Figura 17 Rendimiento del Producto	55
Figura 18. Servicio al cliente externo	56
Figura 19. Entrega de pedidos	57
Figura 20. Servicio técnico	58
Figura 21. Recomendaciones de servicios.....	59
Figura 22. Diferencia de servicio Vialsu Vs. Otras empresas.....	60
Figura 23. Debilidades de Vialsu.....	61
Figura 24. Problemas de calidad en productos	62
Figura 25. Reconocimiento de Vialsu en el mercado	63
Figura 26. Años en el Poder Político	64
Figura 27. Inflación Anual.....	65
Figura 28. PIB	66
Figura 29. Desempleo Ecuador.....	69

Figura 30. Subempleo Ecuador.....	70
Figura 31. Inseguridad (Ecuador).....	71
Figura 32. Maquinaria	73
Figura 33. Participación Nacional por distribuidores	76
Figura 34. Participación Mercado Nacional (Regiones)	77
Figura 35. Participación Industria Metálica.....	78
Figura 36. Análisis Cinco Fuerzas de PORTER	79
Figura 37. Factores críticos de éxito	87
Figura 38. Organigrama Actual	95
Figura 39. Organigrama Optimo.....	96
Figura 40. Equipo de Asesores y Servicios	107
Figura 41. Planeación Estratégica.....	110
Figura 42. Indicadores de segmentación	118
Figura 43. Ventaja Estratégica	119
Figura 44. Matriz Ansoff	120
Figura 45. Mix MKT	120
Figura 46. Distribución	123
Figura 47. Especificaciones Técnicas de Perfiles con Mayor Rotación.....	125
Figura 48. Colores de paneles de aluminio	126
Figura 49. Logotipo actual	130
Figura 50. Papelería Vialsu (Business Card).....	132
Figura 51. Papelería Vialsu (Sobre)	132
Figura 52. Cronograma de implementación	133

1 CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 RESUMEN EJECUTIVO

En el transcurso de los últimos años la demanda de los materiales de construcción ha incrementado significativamente a nivel nacional, dando paso a una gran oportunidad de crecimiento y expansión de varias compañías, entre otras, se encuentra (Vialsu), que es una empresa dedicada la distribución de vidrio y aluminio ubicada en la provincia de Sucumbíos, ciudad de Lago Agrio.

Con el constante crecimiento de inversión en la provincia, se presentan incrementos en la demanda de los materiales comercializados y nuevas exigencias tanto en diversificación y calidad. Al contar ahora la empresa con un mercado más amplio, que está en constante crecimiento se presenta la oportunidad de (Vialsu) para generar un plan de mejoramiento que le ayude a implementar medidas para corregir sus falencias y fortalecer cada uno de los factores fundamentales para el éxito, como consecuencia del plan de mejoras se busca lograr una gran satisfacción a todos sus clientes actuales como potenciales que existan en la ciudad y fuera de ella.

1.2 ANTECEDENTES

Vialsu es una empresa familiar fundada por Hernán Macas, siendo la primera empresa ubicada en la provincia de Sucumbíos, dedicada a la comercialización de Vidrio y Aluminio. Luego de ocho años de actividad aparece otra empresa, dedicada a la misma actividad bajo el nombre de Alvial, la cual es considerada competencia directa actualmente.

En el año 2010, Hernán Macas decide vender Vialsu, Gregorio Gaona, es el actual propietario, quién ha estado dirigiendo la empresa en los últimos cinco años.

Vialsu actualmente se encuentra estable en el mercado, se ha posicionado en la provincia como una de las empresas que cuenta con una variedad de clientes, mismos que suelen manifestar su agradecimiento por el servicio y la calidad del material que es comercializado.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un plan de mejoramiento de la empresa Vialsu dedicada a la comercialización de vidrio y aluminio, con el fin de lograr la mejor eficiencia posible en cada una de sus operaciones, funciones y estructura, buscando un mejor posicionamiento en la provincia de Sucumbíos, un mayor crecimiento y rentabilidad de la empresa en los próximos años; brindando productos de calidad con el fin de satisfacer adecuadamente la demanda de cada uno de los clientes.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Evaluar la empresa internamente, con el fin de identificar la situación de cada una de las áreas que intervienen en el funcionamiento de la empresa, buscando conocer los puntos débiles a ser mejorados.
- Realizar una investigación externa de la empresa, mediante el análisis de cada uno de los factores que intervienen en el funcionamiento y rendimiento de la empresa como la competencia, industria y mercado.
- Identificar las áreas a ser intervenidas dentro de la empresa.
- Formular un plan de mejoras donde se detalle el plan de acción, costos y cronograma a llevarse a cabo.
- Describir la evaluación cualitativa de la empresa, resultados, conclusiones y recomendaciones.

2 CAPÍTULO II. EMPRESA Y ENTORNO

En este capítulo se analizará de manera interna como externa la empresa Vialsu, busca identificar los aspectos a ser mejorados y la ubicación de Vialsu dentro del entorno en el cual se desarrolla.

2.1 ORGANIZACIÓN

2.1.1 Misión

Vialsu desde su nacimiento ha experimentado dos administraciones distintas una por su fundador y otra por su actual propietario, esta fue adquirida en el 2010, año en el que no contaba con una misión, para luego ser establecida por el nuevo propietario en el mismo año; quedando estructurada de la siguiente manera:

“Somos una empresa que distribuye productos en acabados para la construcción tales como: Vidrios, Aluminios y una alta gama de cielos rasos de calidad, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes mediante la excelencia de nuestros productos, de esta manera contribuyendo al crecimiento sostenido y rentable de la comunidad.”

2.1.2 Visión

De igual forma se planteó una visión a partir de la adquisición del nuevo propietario y la visión planteada es la siguiente:

Vialsu aspira posicionarse como empresa líder en los siguientes cinco años, en la comercialización y distribución de aluminio y vidrio en la región amazónica y así ubicarse entre las empresas más demandantes de esta industria en el Ecuador, sin olvidar nuestro compromiso social y responsabilidad ambiental.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

2.2.1 Situación general de la empresa

Este análisis se realizará con el fin de diagnosticar cada área en la empresa, para identificar falencias para luego ser mejoradas. Es importante conocer donde está la empresa actualmente para poder planificar las mejoras y el futuro de Vialsu. (Ver Anexo 1)

2.2.1.1 Administración y Recursos Humanos

En las áreas de administración y RRHH se analizará cada uno sus componentes dentro de la empresa, con el objetivo de conocer la situación actual de Vialsu y establecer un plan de mejoras.

ADMINISTRACIÓN

La administración tiene como objetivo primordial controlar las actividades que se ejecutan dentro de la empresa y a su vez organizar los recursos económicos, humanos y materiales disponibles, mediante la elaboración de un plan estratégico.

Desde la apertura de Vialsu la administración está a cargo de su gerente el cual se encarga de las estrategias y objetivos necesarios para su funcionamiento, la planificación estratégica de Vialsu no fue identificada desde sus inicios; actualmente el propietario plantea la siguiente:

CULTURA

Sin duda la cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para una organización, dada la cultura se define la posibilidad de adaptación externa e integración interna, la capacidad de resolver adversidades que se presenten

en el cumplimiento de los objetivos; es la manera de percibir, sentir y pensar de la empresa.

En la empresa la cultura organizacional tiene aspectos relevantes y otros en los cuales mejorar, es una empresa que tiene una fuerte ética del trabajo, todos los colaboradores están comprometidos con la empresa y su bienestar; las negociaciones que se presentan con proveedores y clientes siempre son bajo altos estándares éticos; con el equipo de trabajo existe equidad de oportunidades salariales. Por otra parte es una empresa donde la comunicación interna no tiene relevancia, no existe un programa de motivación y desarrollo del equipo de trabajo y no se fomenta a la creatividad, innovación y apertura mental de los miembros.

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

A continuación se exponen las estrategias y objetivos que han sido utilizados por Vialsu en los últimos 4 años, a pesar de no haber sido planteados a corto, mediano y largo plazo mucho menos formalizados en un texto, éstos únicamente eran conocidos por el gerente general y los principales colaboradores. Según el Sr. Gregorio Gaona gerente de Vialsu los principales objetivos son los siguientes:

1. Lograr la satisfacción del cliente.
2. Comercializar productos de calidad.
3. Mantener un stock de inventarios de acuerdo a las necesidades del mercado.

De igual forma las estrategias usadas en Vialsu no se han formalizado a todo el personal de la empresa, siendo las principales estrategias las siguientes:

- Ofrecer productos de calidad a precios competitivos en el mercado.
- Asegurarse que los productos entregados cumplan con las características y requerimientos necesarios.

- Fidelizar clientes ofreciendo descuentos diferenciados.
- Ofrecer asesoría una vez por año a todos los clientes.
- Demostrar la calidad de los productos con cada uno de los clientes.
- Realizar las entregas de los productos en el tiempo y forma acordada.

Tras las estrategias planteadas en Vialsu, se determina que éstas han servido de soporte para el correcto cumplimiento de los objetivos, utilizando todos los recursos disponibles para un desempeño adecuado y logrando resultados aceptables.

RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos o el talento humano es la parte más importante de una empresa dado que una correcta elección del recurso humano garantiza el cumplimiento de las metas y objetivos planteados. Teniendo funciones como:

- Reclutamiento y Selección
- Inducción
- Capacitación
- Motivación y clima laboral.

Siendo estas las principales funciones del recurso humano, en Vialsu son realizadas únicamente por el gerente general, no existe un departamento específicamente encargado de este trabajo. Esta forma de reclutamiento se vive en la empresa desde su apertura, cuando es necesario un reclutamiento se adquiere carpetas con toda la información necesaria, se selecciona a la persona que cumpla con el perfil requerido y se organiza una entrevista directamente con el gerente. Si la entrevista da buenos resultados la persona es contratada, posteriormente se prepara al nuevo trabajador con una inducción sobre la forma de trabajo y el servicio que se presta; la inducción es dictada por todo el personal que forma parte de la empresa.

Para continuar con el detalle del siguiente punto, es necesario aclarar que esta empresa tiene como actividad la comercialización de Vidrios y Aluminios y está conformada por siguiente personal:

Tabla 1. Equipo de trabajo vialsu

Gerente General y Propietario	Gregorio Gaona
Secretaria	Alba Macas
Auxiliar Contable	Néstor Morales
PERSONAL DE VENTAS	
Facturación	Karen Mora
Vendedor Aluminio y Accesorios	César Cuenca
Vendedor Aluminio y Accesorios	Alex Gaona
Vendedor y Vidriero	Ronald Román
Vendedor y Chofer	Juan Rojas
Vendedor y Chofer	Edison Ramírez

Tomado de: Vialsu

En Vialsu únicamente se cuenta con un auxiliar de contabilidad debido a que es el encargado de organizar y proporcionar la información contable a un empresa de Contabilidad y Auditoría externa, la misma que se encarga de llevar la contabilidad y realizar las respectivas declaraciones, esto no consta dentro del equipo de trabajo de Vialsu puesto que es contratado como servicio.

PERFIL DEL EQUIPO DIRECTIVO

En la actualidad no existe un perfil de equipo establecido, pero a continuación se especifican las características de las personas que forman parte de la empresa:

Tabla 2. Perfiles de Cargo

NOMBRE	PERFIL	FUNCIONES
Gregorio Gaona	Cuenta con una experiencia de más de 30 años en ventas, administración de empresa y ha realizado cerca de tres emprendimientos a parte de Vialsu.	<p>Responsable de la supervisión y buen funcionamiento de cada una de las áreas de la empresa, mide la satisfacción del cliente.</p> <p>En relación a las ventas es el encargado de fidelizar a los clientes actuales y buscar nuevos clientes potenciales.</p> <p>Realiza contacto con proveedores.</p>
Alba Macas	Cuenta con una experiencia de más de 20 años en el mundo de los negocios, especializada en ventas y servicio al cliente.	Presta un servicio one to one a los clientes, administra la oficina, da seguimiento a los inventarios de la empresa y cuadros de caja realizados diariamente. Controla las actividades de la empresa y da soporte a las actividades gerenciales.

Néstor Morales	Bachiller graduado en contabilidad, estudios universitarios en administración de empresas los cuales todavía no están culminados. Experiencia en el área contable de más de 10 años.	Encargado de la contabilidad de la empresa, nómina de trabajadores, retenciones y pago de facturas a proveedores, etc.
-------------------	---	--

Tomado de: Vialsu

ORGANIGRAMA

En Vialsu no se ha definido un organigrama, ya que su estructura a lo largo de su funcionamiento no ha sido determinada; el personal existente no es especializado, debido a que los canales de supervisión y autoridad no han sido definidos.

DEFINICIÓN DE PERFILES DE CARGO

Apoyo Administrativo

Vialsu no cuenta con una definición de apoyo administrativo establecida con claridad, las actividades de todos son variadas y se prestan apoyo entre el personal administrativo para dirigir la empresa, si una actividad no es realizada por el gerente general lo será por la secretaria ejecutiva o por el auxiliar de contabilidad, y viceversa.

Las principales actividades de apoyo administrativo presentes en Vialsu son las siguientes:

- Apoyo en la logística de las entregas a realizarse dentro y fuera de la provincia de Sucumbíos.
- Archivo.
- Controlar caja chica y los cuadros que se presentan cada día.
- Realizar pagos a proveedores.
- Facturación, elaboración de proformas y registros.
- Soporte en las diferentes actividades que se presenten diariamente.
- Adquisición de productos y negociación con proveedores.

MANUAL DE FUNCIONES

Tras los resultados obtenidos de la entrevista tanto el ex propietario de la empresa como el propietario actual admiten que no ha sido estrictamente necesario elaborar un manual de funciones ya que las personas que se encargan de la administración son personas que llevan varios años en el puesto de trabajo es por esto que conocen muy bien las funciones que deben desempeñar. Además, se especifica que al ser Vialsu una empresa pequeña y pocas las personas que forman parte del personal administrativo es fácil la comunicación en caso de ser necesaria.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El manual de procedimientos ayuda a medir si cada uno de los integrantes de la empresa está realizando bien sus funciones y plantear de forma eficiente mejoras a corto plazo, permite tener mayor control sobre las actividades internas de la empresa.

Sin embargo en Vialsu no se cuenta con un manual de procedimientos establecido, las actividades y circunstancias que se presentan son resueltas mecánicamente, no cuentan con un orden específico a seguir. Los procedimientos son atendidos por la persona disponible para atender a la circunstancia o evento que se presente.

DELEGACIÓN

En Vialsu tras la entrevista se determinó que el gerente y propietario coordina, controla y delega varias de sus funciones para no crear una dependencia, es por esta razón que no solo el gerente es el encargado y responsable del buen funcionamiento de la empresa.

Por otra parte las actividades de apoyo mencionadas anteriormente, son de gran relevancia dado que mediante estas el gerente puede tomar decisiones adecuadas.

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

La autoridad y responsabilidad dentro de la empresa está dada por el Sr. Gregorio Gaona el cual funciona como líder y responsable por cada una de las actividades que se presentan en Vialsu. Es por esta razón que el Sr. Gregorio Gaona es el encargado de supervisar, guiar y medir los resultados que se presenten en cada área de la empresa.

CANALES DE COMUNICACIÓN

Interna

El canal de comunicación más utilizado en Vialsu es verbal, al ser una empresa pequeña y con un número de trabajadores no extenso se facilita este tipo de comunicación y beneficia a la empresa debido a que es más directa. Cuando se presenta algún tipo de inconveniente dentro de la empresa a la primera persona que se le comunica es al gerente, en caso de su ausencia se comunica a la secretaria y por último al auxiliar de contabilidad, los cuales deberán resolver la situación.

Con el cliente

Con los clientes la principal comunicación es vía telefónica, es de esta manera como Vialsu realiza más del 80% de sus ventas, el cliente se comunica con la persona encargada de facturación, realiza su pedido el cual posteriormente se despacha y se entrega en las instalaciones del cliente.

Con proveedores

La comunicación con proveedores se da 50% vía correo electrónico y 50% por teléfono, para el gerente de Vialsu es importante negociar con sus proveedores dada esta situación se justifican las llamadas.

RELACIONES LABORALES

Los trabajadores de la parte administrativa y de ventas mantienen relación de dependencia con la empresa, con excepción de las funciones de contabilidad que se contrata a una empresa externa.

CAPACITACIÓN

Una de las falencias de Vialsu es que no cuenta con un sistema de capacitaciones para sus trabajadores, las cosas se hacen en su gran mayoría se ejecutan de forma mecánica y monótona, los vendedores nos están capacitados para dar un buen servicio. Por otra parte los señores conductores encargados de realizar las entregas para ser contratados necesitan tener licencia tipo "C" ya que las entregas son realizadas en camiones, de igual manera una vez contratados no son capacitados.

MOTIVACIÓN

Vialsu es una empresa que para motivar a su grupo de trabajo, realiza eventos integradores para todo el personal laboral y sus familias, estos eventos son realizados en fechas importantes y cuando las metas planteadas han sido cumplidas, los agasajos son realizados en lugares donde se haya acordado previamente. No existen incentivos monetarios, viajes entre otros.

Para el propietario y gerente, la motivación más grande que puede experimentar es la de lograr un crecimiento sostenido para el futuro y recibir buenos resultados de las operaciones realizadas.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es medida por los dueños de la empresa tanto el gerente general y secretaria, el desempeño se controla según el volumen de ventas efectuadas cada semana y posteriormente al mes. Una vez obtenidos los resultados de las ventas a la semana se compara con resultados anteriores, si los mismos no son favorables o los esperados inmediatamente se toman medidas correctivas, entre las medidas a tomar está buscar nuevos clientes y motivar nuevas compras de los clientes actuales.

Sin embargo para llevar un control adecuado del desempeño no se han establecido normas, parámetros y tiempos para medir el desempeño individual y organizacional.

CONCLUSIONES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS

La parte administrativa es sin lugar a dudas una de las más importantes dentro de una organización es por esta razón que se debe analizar minuciosamente cada uno los puntos clave dentro de la empresa. Se debe implementar la filosofía corporativa de la empresa, la misma que deber ser clara para luego ser

comunicada a todos los integrantes del grupo de trabajo de Vialsu, para cumplir con los objetivos, metas y estrategias planteadas.

Se ha identificado que en el reclutamiento del personal es de suma importancia para garantizar estabilidad, crecimiento, mejor posicionamiento y el correcto cumplimiento de cada una de los objetivos y metas, es por eso que se debería considerar la implementación de personal especializado en esta área y si no fuera este el caso, es necesario desarrollar manuales con funciones y perfiles para una adecuada contratación, por otra parte la persona encargada del reclutamiento debería capacitarse y desempeñar este rol con la importancia necesaria.

2.2.1.2 Marketing y Ventas

Marketing es un proceso mediante el cual se busca satisfacer las necesidades de individuos con la creación o intercambio de servicios o bienes, todo esto con el único propósito de lograr alcanzar los objetivos de la organización, identificando necesidades y deseos para luego enfocarse en un mercado objetivo. (Kotler & Armstrong, 2007, pág.43)

En esta sección se realizará un análisis minucioso de cada una de las actividades de marketing y ventas realizadas dentro de Vialsu. Esta área no está dirigida por personal especializado, es responsabilidad totalmente del gerente propietario, debido a que es él quien enfoca recursos de la empresa hacia los clientes potenciales y futuros.

ANÁLISIS DE CLIENTES

Es una base relevante para desarrollar el plan de marketing de la empresa, es aquí donde se examinan y evalúan cada una de las necesidades y deseos de los clientes. Desarrollar un perfil del cliente es fundamental al igual que determinar las estrategias óptimas de segmentación de mercado.

A pesar de la repercusión de este tema en Vialsu no se ha identificado un perfil del cliente, tampoco se ha establecido un mercado meta al cual dirigir esfuerzos y recursos. La mayoría de los clientes actuales son aquellos que consumen los productos de la empresa desde su apertura.

MARCA, LOGO Y SLOGAN

MARCA

Manifestó el Sr. Gregorio Gaona que con la marca VIALSU se busca transmitir calidad en toda la gama de productos, garantía y disposición de los productos los 365 días del año.

LOGO



Figura 1. Logo vialsu
Tomado de: Vialsu

En los más de 25 años que lleva Vialsu en el mercado ha mantenido su logo a pesar de que la empresa cambió de propietario hace 4 años. El logo que es usado hasta la actualidad fue diseñado por el fundador y ex propietario de la empresa. Este logo según la entrevista al actual propietario no ha sido modificado ni cambiado debido a que la empresa fue posicionada con el logo y es actualmente reconocido en el mercado.

SLOGAN

Vialsu es una empresa que a lo largo de su vida y constante evolución no ha contado con un slogan definido ni escrito para ser comunicado a sus clientes, trabajadores y colaboradores.

Para mejorar el posicionamiento de la empresa se debería implementar un slogan que vaya acorde a la filosofía de Vialsu y lograr así transmitir la esencia de la misma.

POLÍTICAS DEL ÁREA

Vialsu es una empresa que no cuenta con políticas escritas y difundidas públicamente fuera y dentro de la organización. Sin embargo en la entrevista realizada al Sr. Gregorio Gaona se dieron a conocer algunas de las políticas con que opera, siendo fundamentalmente del área administrativa y comercial.

En la organización las principales políticas en las áreas mencionadas son las siguientes:

- Cuando se realizan ventas a instituciones públicas o petroleras cuentas con crédito 30 días plazo, ya que este tipo de empresas realiza sus pagos una vez cumplido el contrato.
- Cada mes se busca ampliar la cartera de clientes existentes, buscando clientes nuevos, es por esta razón que se identifican talleres nuevos o que no se han visitado para ofrecer los productos de la empresa.
- Se busca siempre la satisfacción del cliente con el cumplimiento de cada una de las necesidades que se presenten o sean exigidas, cuando un cliente solicita materiales que no se comercializan con normalidad son buscados a nivel nacional para luego ser comercializados.
- Se busca siempre entregar los pedidos solicitados en el menor tiempo posible.

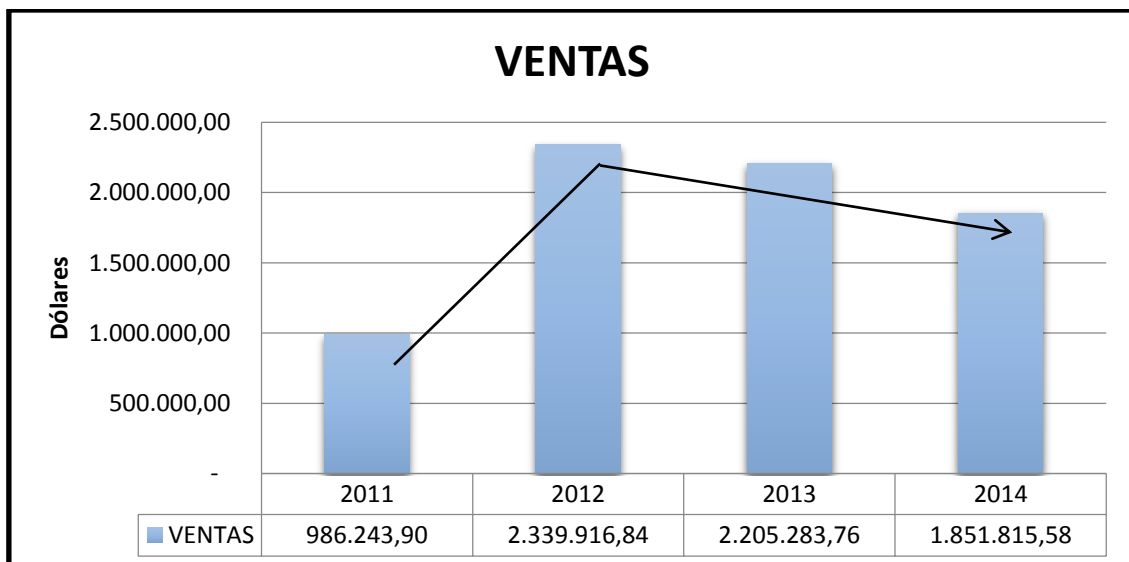
- Los clientes que trabajan con la empresa más de un año y que no han presentado ningún tipo de dificultad con sus pagos tiene crédito de 30 días.
- Las políticas de pago con proveedores son 30 y 60 días, gracias a esta buena negociación no existe un descalce de plazos entre cobros y pagos.

COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS

Tras el estudio de los estados financieros de Vialsu, se identifica que la empresa no tiene un crecimiento estable año tras años, estos resultados fueron expuestos por el gerente tras una entrevista realizada.

Las ventas de Vialsu en los últimos 4 años, periodo que la empresa está con la nueva administración, son las siguientes:

Tabla 3. Indicadores de ventas anuales



Tomado de: Vialsu

Como es evidente en el Figura, las ventas no han tenido un crecimiento sustentable año tras año y en la actualidad tiene una tendencia a la baja, el año

con el mayor número de ventas es el 2012 con un 137% más que en el año anterior, sin embargo del 2012 al 2014 ha existido decrecimiento de más del 16%, lo cual no es favorable para la empresa.

De acuerdo con la entrevista al gerente se expone que puede ser resultado del decrecimiento de las ventas el aumento de competencia en el mercado, debido a que la competencia ofrece productos de menor calidad y precios más bajos. Por otra parte no se ha impulsado campañas en el último año para fidelizar a los clientes y aumentar la cartera de los clientes en la provincia de Sucumbíos.

En la actualidad Vialsu es una empresa que abarca un cincuenta por ciento del mercado, deduciendo que tiene un posicionamiento medio, dicho posicionamiento se ha deteriorado con el transcurso de los años con la llegada de nuevos competidores y poca inversión en campañas de marketing y desarrollo de mercado.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Manifestó el Sr. Gregorio Gaona, que aunque las estrategias usadas en el giro del negocio no estén estipuladas formalmente, son las siguientes:

- Dar accesoria por parte de Cedal (Proveedor de vidrio y aluminio) una vez por año a todos los talleres de la provincia de Sucumbíos ya sean estos clientes o no.
- Comercializar siempre productos de calidad.
- Se da garantía en los productos comercializados, esta garantía no se da por empresas similares.
- Vialsu es una empresa que únicamente se dedica a la comercialización de productos no realiza obras, por lo que no es competencia para sus clientes, sin embargo la mayoría de empresas similares comercializan y participan en trabajos que se presenten en la zona.

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Los productos comercializados por la empresa Vialsu son principalmente vidrio, aluminio, paneles compuestos de aluminio y accesorios utilizados en la instalación de puertas, ventanas y demás estructuras realizadas con aluminio.

PROVEEDORES Y COMPRAS

Vialsu es una empresa dedicada a la comercialización de vidrio y aluminio de marca CEDAL, es el representante exclusivo de la marca antes mencionada en la provincia de Sucumbíos. Es por esta razón que su principal proveedor de aluminio es CEDAL, debido a políticas de fidelidad con la marca y acuerdos comerciales firmados con la empresa. La persona responsable de la negociación y compras a proveedores es el gerente y propietario, esta labor es de relevancia en el giro del negocio ya que se tiene que tener en constante monitoreo el stock, el mismo que debe ser manipulado eficientemente para así ofrecer un buen servicio al cliente. Por otra parte gracias a la buena negociación con el principal proveedor no existe en la actualidad un descalce de plazos, entre el tiempo de cobro y pago a proveedores.

Los proveedores de accesorios, herramientas y vidrios son los siguientes:

Accesorios: Las empresas proveedoras de seguros, silicón, tornillos entre otros accesorios son los siguientes:

- Halley
- DeWalt
- Ferretería Trujillo
- Abro

Vidrio: El 99% de los vidrios existentes en el Ecuador son importados, entre las empresas proveedores de vidrio están las siguientes:

- Cedal
- Mega Glass

FLEXIBILIDAD Y PRODUCTOS ALTERNATIVOS

En la actualidad Vialsu la única flexibilidad que tiene en cuanto a sus productos es que puede ayudar a sus clientes a buscar el producto que se acople a sus necesidades.

Por otra parte se puede presentar una gran variedad de productos alternativos en accesorios y vidrios, sin embargo en el Aluminio únicamente se puede ofrecer el de la marca representada debido a las políticas y acuerdos mencionados anteriormente.

Productos sustitutos

El aluminio presenta algunos productos sustitutos dentro de las funciones en las que es ocupado:

- El acero, madera y plástico (PVC) son usados para la elaboración de puertas, ventanas y otro tipo de construcciones estructurales.
- Magnesio, titanio y acero también son usados en estructuras y en los acabados de todo tipo de buses y demás transporte terrestre.

Dentro de los productos sustitutos los que afectan directamente a Vialsu son el acero, madera y plástico debido a que se involucran más con el giro del negocio, en los últimos años están tomando acogida en el mercado los perfiles elaborados a base de plástico por su precio bajo y alta duración.

CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

Desde su inauguración Vialsu se ha caracterizado por ser una empresa que comercializa productos de alta calidad y rendimiento, esto es gracias a la marca CEDAL ya que es reconocida a nivel nacional e internacional como una de las mejores marcas a nivel Latinoamericano.

El vidrio y accesorios que también se comercializan en la empresa de igual forma son de buena calidad, aunque en esta sección se puede categorizar

entre productos económicos y productos de calidad, debido a que la gama de productos a ofrecer es mucho más amplia.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

La empresa en todos sus años en el mercado no ha identificado un mercado meta o a segmentado el mercado, lo que le impide un adecuado crecimiento y control de la evolución de la empresa. Actualmente se trabaja con los talleres que son clientes desde hace 10 años y talleres nuevos que se han enterado de la empresa mediante el boca a boca.

PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Vialsu para promocionarse ha usado medios de comunicación como la radio, el auspicio de clubes de fútbol, organizar eventos deportivos, flyers y ofrecer conjuntamente con CEDAL capacitaciones a toda la gama de clientes de Vialsu y talleres de la provincia, las capacitaciones son para motivar a los clientes a usar perfilaría Cedal y como es su correcta utilización. En la actualidad son usadas las mismas herramientas de marketing y fuerza de ventas, marketing es una de las áreas en las que menos énfasis ha puesto la empresa en los últimos años.

FIJACIÓN DE PRECIOS

Los precios que maneja Vialsu en comparación a los precios de las empresas similares casi un 70% de sus productos son más costosos, no es una empresa que se caracteriza por tener los precios más bajos pero si la mejor calidad menciona el gerente propietario. Por otra parte se expone que los precios en todos los perfiles de aluminio vienen estipulados por la marca representada, estos mismos precios se manejan a nivel nacional con toda la red de distribuidores de la misma marca.

Sin embargo los precios relacionados con los accesorios son diferentes ya que estos son establecidos por la gerencia, en estos productos es donde se puede subir o bajar el precio para hacer que la empresa sea más atractiva para los clientes.

SERVICIO AL CLIENTE

El servicio al cliente en Vialsu es sin lugar a dudas una de sus ventajas y diferenciaciones, todo comienza cuando el cliente hace contacto con la empresa, en ese momento es atendido por la persona encargada de facturar, si los materiales solicitados no se encuentran en stock o son materiales poco convencionales inmediatamente se contacta a los proveedores y se le da una solución a los requerimientos del cliente. También se realizan eventualmente visitas a los talleres de los clientes para motivar las comprar y crear un lazo de fidelización con el mismo.

A pesar de todos los esfuerzos realizados por el gerente propietario para dar un servicio al cliente eficiente, en la empresa ninguna de las personas que forman parte del equipo de trabajo han sido capacitadas para atender eficientemente al cliente.

EMPAQUE

El empaque para los materiales comercializados en la empresa no es distintivo, dado que los perfiles de aluminio vienen empacados de la fábrica, cuando son entregados mantienen el mismo empaque. Por otra parte los accesorios, son entregados en bolsas plásticas sin ningún tipo de publicidad y diferenciación.

Entre los materiales usados para el empaque son los siguientes:

- Cinta de embalaje
- Cartón
- Fundas Plásticas

Vialsu es una empresa que no direcciona grandes recursos para el empaque de sus productos debido a que la mayoría traen ya su empaque de fábrica.

DISTRIBUCIÓN

La distribución sin duda es uno de las diferenciaciones más grandes con las que cuenta la empresa, ésta funciona de la siguiente manera:

Vialsu es el representante exclusivo de Cedal en la provincia de Sucumbíos, la empresa cuenta con un sistema de distribución multicanal que funciona de la siguiente manera:

Canal Directo: Es cuando se distribuyen los productos de manera directa, sin intermediarios, llegan los productos directamente al consumidor final; por lo general son clientes que adquieren los productos para uso personal, es decir no son dueños de talleres.

Canal Indirecto: Es donde ya existe un intermediario para llegar al consumidor final, en el caso de Vialsu el intermediario son los dueños de talleres que se dedican a la fabricación de puertas, ventanas, etc. Con materiales comercializados por Vialsu.

Para realizar las entregas; los productos son solicitados a los proveedores luego son almacenados en los puntos de venta, los clientes se acercan a las instalaciones de la empresa o se comunican con el agente vendedor, luego se procede a despachar y cargar los productos en camiones para proceder a entregarlos en las instalaciones de cada cliente. Para hacer las entregas se cuenta con tres camiones motivo por el que los tiempos de entrega son aceptables. En un grupo focal se identificó que Vialsu es la empresa más eficiente en realizar las entregas y muchos de sus clientes acceden a comprar los productos por esta razón.

CONCLUSIONES DEL ÁREA DE MARKETING Y VENTAS

El Marketing y Ventas de Vialsu están centralizados en una sola persona que en este caso es el gerente general, se debería buscar apoyo para generar nuevas ideas, refrescar la marca y lograr un mayor posicionamiento en el mercado. Esta área en específico es una de las más abandonadas en la actualidad de la empresa, debido a que se mantienen los clientes y no se ha buscado repotenciar la cartera de los mismos, en los últimos cuatro años no se ha invertido en campañas publicitarias en medios de comunicación, menos aún se ha dirigido recursos a crear un plan de marketing que genere valor para la empresa.

Al no aplicar técnicas en el área de marketing y ventas se ve reflejado en el decrecimiento de las ventas desde el año 2012, es por esta razón que también es necesaria una planificación que permita llevar el control sobre las ventas y visitas a clientes para identificar los gustos y preferencias de los mismos.

Siendo Marketing un área fundamental en toda empresa, en Vialsu nunca se han dedicado recursos para realizar actividades relacionadas, pasando a denotar que no es parte de la cultura empresarial de la empresa dedicar recursos económicos para esta actividad.

Sin embargo se propone mediante este estudio darle énfasis a esta área, con el fin de lograr un mejor posicionamiento de la empresa, que a su vez se traduce en mayores recursos económicos para la misma.

2.2.1.3 Finanzas y Contabilidad

Según el Servicio de Rentas Internas el Sr. Gregorio Gaona es una persona natural obligada a llevar contabilidad, debido a que cumple con las siguientes condiciones:

- Ser persona nacional que realiza actividades lícitas

- Realiza actividades económicas con ingresos mayores a \$100000, o costos o gastos mayores a \$ 80000

Vialsu se encuentra obligada a llevar contabilidad ya que en el Servicio de Rentas internas consta como Contribuyente Especial, dentro de la empresa existe un auxiliar de contabilidad encargado de realizar, pagos, retenciones, registros, archivos y de organizar toda la documentación necesaria para que una empresa que presta servicios de contabilidad y auditoría realice las respectivas declaraciones y pago de impuestos.

SISTEMA DE COSTOS

Vialsu es una empresa que se dedica principalmente a la comercialización, no es una empresa productora, es este el motivo por el cual la contabilidad que maneja es general, se registran las adquisiciones de los productos, posteriormente las ventas de los mismos con un margen de ganancia establecido para así generar recursos propios de la compra y venta de los materiales.

ESTADOS FINANCIEROS

A continuación se presentan los estados financieros de Vialsu a partir del 2011, año en el que el Sr. Gregorio Gaona adquirió la empresa.

BALANCE GENERAL

El balance general de Vialsu de los últimos cuatro años, periodo 2011-2014 es el siguiente:

Tabla 4. Balance de situación financiera

VIALSU BALANCE DE SITUACION FINANCIERA 2011-2014				
	2011	2012	2013	2014
ACTIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES				
Caja-Bancos	96.451,00	166.649,13	127.856,79	96.451,43
Ctas. Por Cobrar	88.916,70	160.025,69	136.770,34	48.715,63
Crédito Tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	23.435,10	-	-	-
Inventario de Mercadería	194.962,23	111.530,83	95.033,22	65.678,90
ACTIVOS NO CORRIENTES	138.707,33	153.772,25	235.032,55	349.572,42
Inmuebles	79.832,00	79.832,00	79.832,00	-
Muebles y Enseres	2.193,20	2.193,20	14.417,71	15.925,00
Equipo de Computación	3.064,33	3.064,33	8.362,90	17.951,63
Vehículo	62.320,00	98.039,92	125.037,20	200.379,92
(-) Depreciación Acumulada Activo Fijo	21.150,29	41.805,29	76.065,35	44.141,37
Terrenos	12.448,09	12.448,09	83.448,09	159.457,24
TOTAL ACTIVOS	542.472,36	591.977,90	594.692,90	560.418,38
PASIVOS				
PASIVOS CORRIENTES				
PASIVOS CORTO PLAZO				
Cuentas y Documentos por Pagar Proveedores Relacionados	350.563,41	291.376,44	269.197,26	175.824,75
Impuestos por Pagar	-	-	10.872,28	8.000,00
PASIVOS LARGO PLAZO				
Documentos por Pagar	-	-	7.619,14	-
Obligaciones con Instituciones Financieras	-	-	3.253,14	-
TOTAL PASIVOS	350.563,41	291.376,44	280.069,54	183.824,75
PATRIMONIO				
Capital	191.908,95	300.601,46	314.623,36	376.593,63
TOTAL PATRIMONIO	191.908,95	300.601,46	314.623,36	376.593,63
PASIVO MAS PATRIMONIO	542.472,36	591.977,90	594.692,90	560.418,38

Tomado de: Vialsu

ESTADO DE RESULTADOS

Estado de resultados de Vialsu de los últimos cuatro años, periodo 2011-2014 es el siguiente:

Tabla 5. Estado de Resultados

VIALSU ESTADO DE RESULTADOS 2011-2014				
	2011	2012	2013	2014
INGRESOS				
INGRESOS OPERACIONALES				
Ingresos Gravados Tarifa 12%	981.669,99	2.338.893,80	2.205.146,61	1.851.815,58
Ingresos Gravados Tarifa 0%	4.573,91	1.023,04	137,15	-
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	986.243,90	2.339.916,84	2.205.283,76	1.851.815,58
COSTOS DE VENTAS				
744.878,98	1.781.609,79	1.544.915,45	1.396.157,30	
Inventario Inicial de bienes	138.611,45	194.962,23	111.530,83	45.033,22
Compras Netas	801.229,76	1.698.178,39	1.528.417,84	1.265.445,18
Importaciones de Bienes		-	-	85.678,90
(-) Inventario Final de Bienes	194.962,23	111.530,83	95.033,22	
UTILIDAD BRUTA DEL EJERCICIO	241.364,92	558.307,05	660.368,31	455.658,28
GASTOS DE OPERACIÓN				
Sueldos y Salarios	32.057,08	61.944,26	72.419,05	75.602,22
Beneficios Sociales	3.490,03	10.141,78	9.643,06	11.495,99
Aporte al IESS	3.574,33	8.907,26	12.285,19	13.079,66
Honorarios Profesionales	-	-	432,45	4.506,27
Arriendo de Inmuebles	9.503,08	9.240,79	12.000,00	11.000,00
Mantenimiento y Reparaciones	1.927,19	1.447,97	5.991,95	-
Combustibles y Lubricantes	2.007,52	10.687,58	6.160,92	-
Suministros y Materiales	1.286,47	4.873,70	10.636,40	-
Transporte	15.766,29	30.930,55	70.784,65	19.333,39
Comisiones	-	1.797,07	-	-
Intereses Bancarios	-	1.619,11	2.279,88	629,95
Seguros y Reaseguros	1.195,93	4.593,05	4.557,42	4.690,48
Depreciación de Activos Fijos	5.824,00	20.655,00	34.260,06	17.134,45
Servicios Públicos	471,96	189,24	225,06	-
Pago por Otros Servicios	2.624,58	25.564,05	33.426,57	2.165,61
Pago por Otros Bienes	304,56	12.560,77	12.236,96	13.761,18
Impuestos Contribuciones y Otros	108,30	-	-	206,29
TOTAL GASTOS OPERACIÓN	80.141,32	205.152,18	287.339,62	173.605,49
UTILIDAD ANTES DE PART. DE TRABAJADORES	161.223,60	353.154,87	373.028,69	282.052,79
(-) 15% Participación de Trabajadores	24.183,54	52.973,23	55.954,30	42.307,92
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	137.040,06	300.181,64	317.074,39	239.744,88
(-) 22% IMPUESTOS	30.148,81	66.039,96	69.756,37	52.743,87
UTILIDAD GRAVABLE DEL EJERCICIO AÑO 2012	106.891,25	234.141,68	247.318,02	187.001,00

Tomado de: Vialsu

RAZONES FINANCIERAS

Son calculadas a partir del Balance General y Estado de Resultados, conocer las razones financieras es semejante a tomar una fotografía actual de la empresa y debido a que contamos con los estados financieros de periodos pasados se puede obtener datos estadísticos de la empresa que determinarán la evolución de la misma en el transcurso de los periodos estudiados. Las razones financieras nos ayudan a conocer si la empresa tiene problemas financieros y cuáles son sus fortalezas y debilidades.

A pesar de la importancia de las razones financieras en Vialsu no son realizadas, no se realizan análisis sobre los estados financieros y resultados obtenidos de la empresa en cada periodo concluido. Sin embargo para obtener información con la finalidad de desarrollar adecuadamente este estudio se elaboraron razones financieras. (Ver Anexo 2)

CONCLUSIONES DE FINANZAS Y CONTABILIDAD

Vialsu es una empresa que cuenta con procesos frágiles en cuanto a los aspectos financieros, no realiza análisis de los resultados obtenidos tras cada periodo y tampoco planea estrategias financieras para incrementar sus beneficios. Por otra parte la contabilidad es transparente debido a que toda la información es enviada a una empresa que se encarga de elaborar los estados financieros y respectivas declaraciones de impuestos.

2.2.1.4 Producción y Operaciones

Vialsu es una empresa que no cuenta con un departamento de producción puesto que su giro de negocio está en comercializar vidrios y aluminios que son productos ya terminados.

Existen varias ventajas de comercializar productos ya terminados, una de ellas es que en este caso específico Vialsu es una empresa que exclusivamente en su mercado comercializa la marca CEDAL, la inversión para empezar el negocio es menor a la de construir una fábrica y por último la marca comercializada tiene un buen posicionamiento en el mercado. Sin embargo existen desventajas ya que al no ser productor no puede variar los precios o reducir las ganancias de los perfiles de aluminio para competir en el mercado puesto que los precios son fijados por la marca representada.

CONTROL DE CALIDAD

Dado que Vialsu no es una empresa productora los procesos de calidad son realizados por Cedal, marca a la cual se representa. Cedal garantiza la calidad de sus productos gracias a varias certificaciones tanto nacionales como internacionales, entre las más importantes están; ISO 9001, ASTM B-221 y bajo la norma nacional de calidad NTE INEN 2250.

Los demás productos como accesorios, en su mayoría son importados, se adquieren únicamente las marcas de mayor renombre y que trabajan varios años en el mercado, esto se realiza con el fin de buscar la mejor calidad disponible en el Ecuador.

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

Luego de exponer las circunstancias anteriores, los proveedores de los productos comercializados en la empresa tienen una alta capacidad de producción, los productos son adquiridos secuencialmente con una única excepción de los productos que son importados. Existen problemas con estos

productos ya que las normas de importación han cambiado lo que dificulta mantener un stock acorde a la demanda.

INVERSIÓN TECNOLÓGICA

Debido a que Vialsu no es una empresa productora, la inversión en tecnología que ha realizado es un sistema informático que le ayude a tener un mayor control sobre los inventarios para que estos sean adecuados a la demanda del mercado, que le permita una facturación eficiente y de igual manera le facilite la toma de decisiones que se presenta día a día en la empresa.

MODELO DE OPERACIONES EN VIALSU

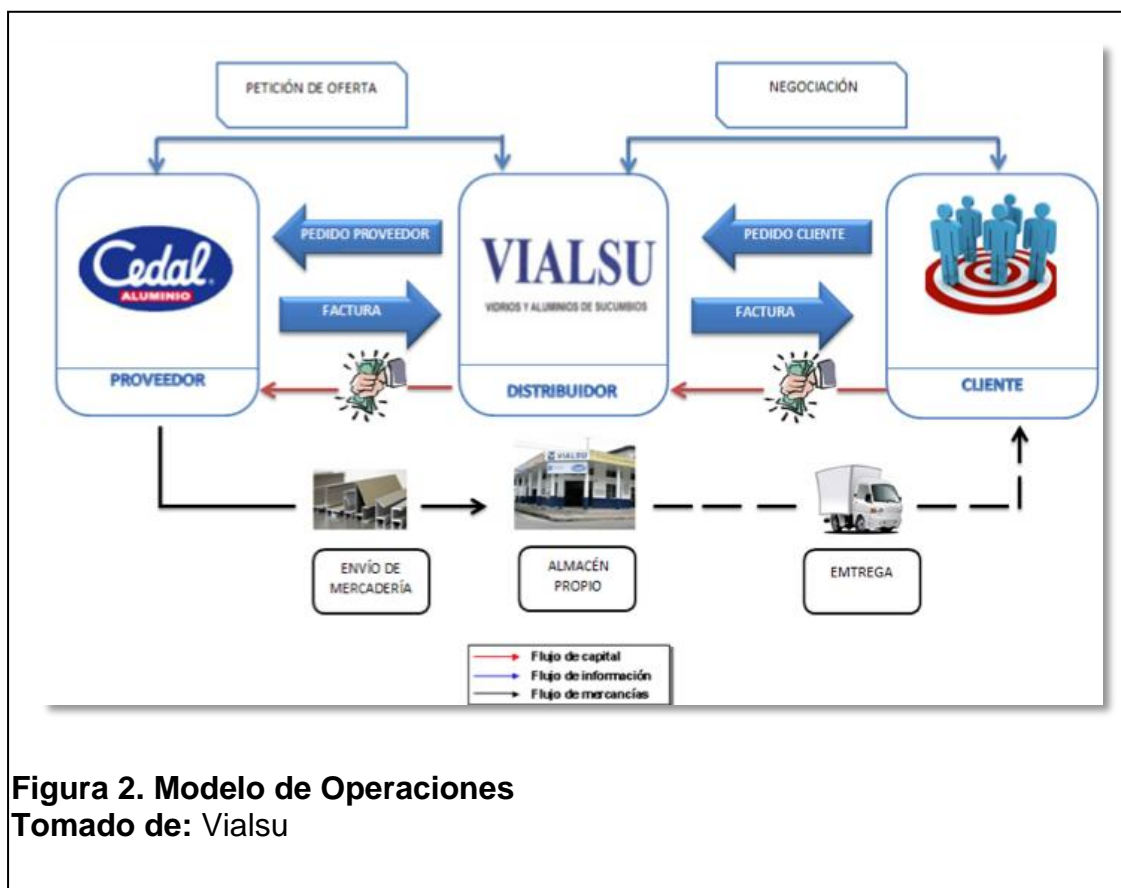


Figura 2. Modelo de Operaciones
Tomado de: Vialsu

2.2.1.5 Investigación y Desarrollo

Vialsu es una empresa dedicada únicamente a la distribución de perfilaría de aluminio y vidrio que son productos adquiridos una vez hayan sido terminados, Vialsu es una empresa que no cuenta con investigación y desarrollo en ninguna de sus áreas.

A pesar de no haber un departamento de I&D formal en la empresa, el Sr. Gregorio Gaona expone que una de sus labores como gerente y propietario es estar actualizado de las tendencias que presentan los consumidores locales e internacionales, realiza esta actividad acudiendo a ferias dentro y fuera del país donde se exponen materiales de construcción.

CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA

En las provincias de Sucumbíos y Orellana en las ciudades de Lago Agrio y Coca se identifican como principales competidores a las siguientes empresas dedicadas a la comercialización de vidrio y aluminio:

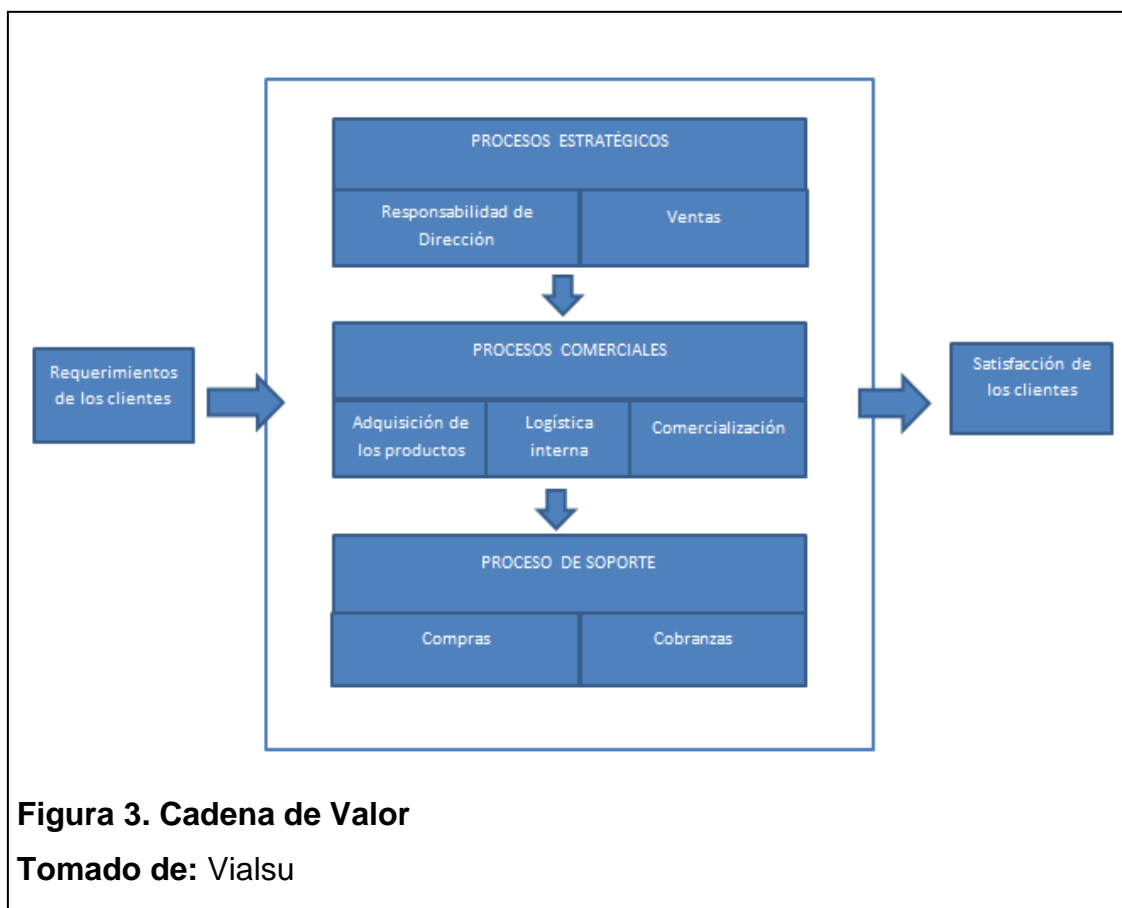
Tabla 6. Conocimiento de la competencia

	<u>Dirección</u>	<u>Actividad Comercial</u>	<u>Marcas Comercializadas</u>
<u>Sucumbíos - Lago Agrio</u>			
Alvial	Av. Quito y Colombia	Venta de Vidrio y Aluminio.	Fisa, Alumina, Andesia
Mega Acabados	Alejandro la Vaca	Venta de Aluminio y Vidrio.	Fisa, Andesia
<u>Orellana - Coca</u>			
Alvial	Av. 9 de Octubre	Venta de Aluminio y Vidrio.	Fisa, Alumina, Andesia
Multividrios	Av. 9 de Octubre	Venta de Aluminio y Vidrio.	Andesia

Tomado de: Vialsu

Del listado de competidores directos cabe recalcar que el único comercializador de Aluminio Cedal en la provincia de Sucumbíos es Vialsu al ser un representante directo de la marca en las dos provincias. El aluminio Cedal es fabricado en Ecuador y es el aluminio con la cadena de distribución más grande en el país, la acogida del producto es una muestra de la superioridad en calidad con respecto a la competencia.

2.2.2 Cadena de Valor



El objetivo primordial de definir la cadena de valor de Vialsu es identificar cada uno de los procesos que se realizan en la empresa para generar valor a los clientes, luego medir el desempeño en dichos procesos y puntualizar en que

proceso genera más valor en relación a su competencia, presentándose de esta forma una ventaja competitiva.

En este caso se ha definido la cadena partiendo con los requerimientos de los clientes luego los procesos estratégicos que se presentan en la empresa, seguidos de los procesos comerciales, procesos de soporte y por último la satisfacción del cliente.

- **Procesos Estratégicos**

Dentro de los procesos estratégicos se pueden definir los siguientes puntos principales:

Responsabilidad de dirección: donde se ejecutan actividades de administración, planeación estratégica, toma de decisiones y control.

Ventas: Se identifican estrategias de precios para cada uno de los productos, calidad de productos, diversificación de productos.

- **Procesos Comerciales**

Adquisición de productos: Identificar los proveedores con los productos acorde a las necesidades requeridas, calidad, garantía.

Logística interna: Manejo y transporte de los productos, almacenamiento, entrega de los productos en punto acordado con los clientes.

Comercialización: Comunicación con los clientes, visita a los clientes, mercadeo.

- **Procesos de Soporte**

Compras: Adquisición de los productos para un adecuado stock, condiciones de pago, créditos, investigación de nuevos proveedores con mejores precios.

Cobranzas: Control de las cuentas por cobrar que presenta la empresa, adquisición de los diferentes pagos que ejecuten los clientes.

2.2.3 Matriz EFI

En la siguiente matriz se detalla y valora cada una de las fortalezas y debilidades más importantes de Vialsu.

Tabla 7. Matriz EFI

MATRIZ EFI				
	FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTALES PONDERADAS
FORTALEZAS				
1	Propietarios de la empresa con experiencia de 25 años en el mercado de Sucumbíos y más de 4 años en la comercialización de vidrio y aluminio.	0,1	3	0,3
2	Aumento de ventas del 5% gracias a la oferta de productos de alto rendimiento y calidad.	0,08	3	0,24
3	Promociones en puntos de venta = incremento del 15% en ventas.	0,09	3	0,27
4	Cartera está compuesta por un 80% de clientes fijos.	0,07	4	0,28
5	Excelente relación y poder de negociación con más del 90% de los proveedores.	0,08	3	0,24
6	El 90% de los productos vendidos son entregados a los clientes mediante el servicio puerta a puerta, en un tiempo estimado entre 30 y 50 minutos.	0,1	4	0,4
DEBILIDADES				
1	La empresa no cuenta con publicidad y marketing.	0,08	2	0,16
2	Ineficiencia del manejo de inventarios con relación a la demanda que se presenta en el mercado.	0,09	3	0,27
3	El tiempo de entrega de los proveedores es de hasta cinco días.	0,08	3	0,24
4	VIALSU no tiene sitio web.	0,08	2	0,16
5	Falta de filosofía corporativa y estructura organizacional.	0,07	3	0,21
6	Disminución del 7% en los ingresos totales.	0,08	3	0,24
		1		2,6

Tomado de: Vialsu

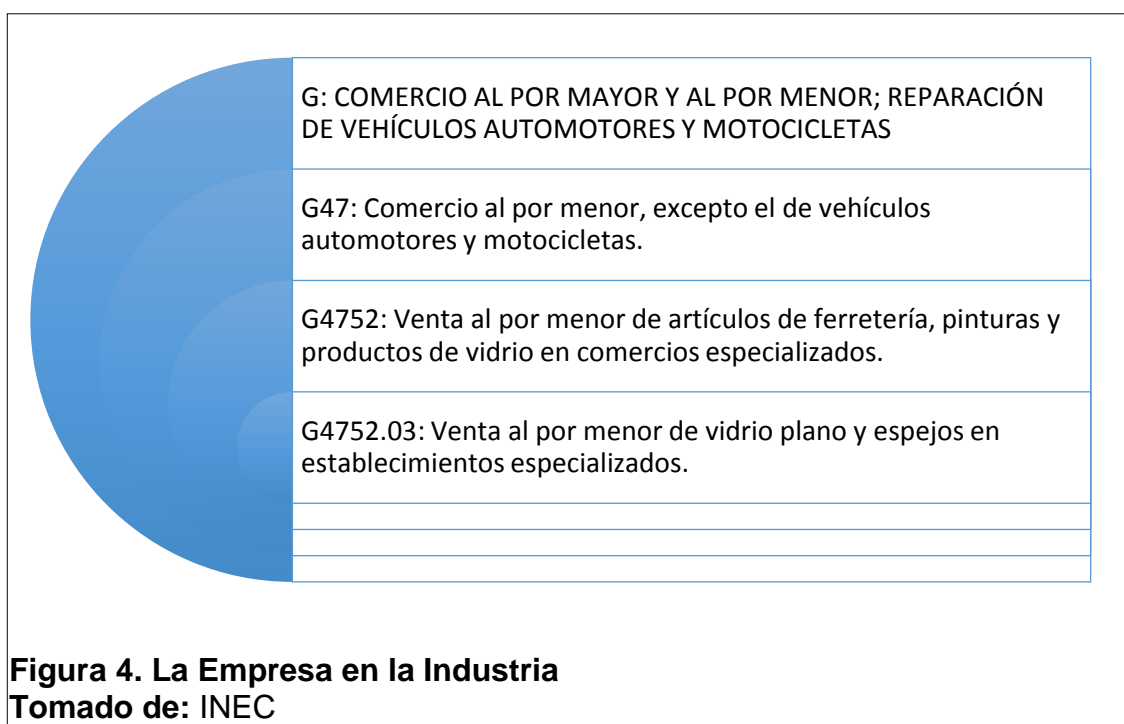
En la matriz de evaluación de factores internos (EFI), se exponen las fortalezas y debilidades más importantes identificadas a lo largo del análisis interno elaborado anteriormente, esto con el fin de determinar la capacidad de la empresa para superar las debilidades actuales.

Luego de la elaboración de la matriz EFI, se concluye que la empresa tiene una posición interna media fuerte debido a que el resultado final es de 2.6 el cual es un poco más elevado que el promedio 2.5; no obstante la diferencia no es amplia lo que nos da a conocer que la empresa no está aprovechando de forma eficaz las fortalezas para minimizar debilidades.

2.3 ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo es de vital importancia para la empresa dado que es necesario conocer y evaluar cada una de las tendencias y sucesos que sobrepasan el control de Vialsu.

2.3.1 Industria



En esta división consta la reventa (venta sin transformación) de productos nuevos y usados al público en general.

Tendencia

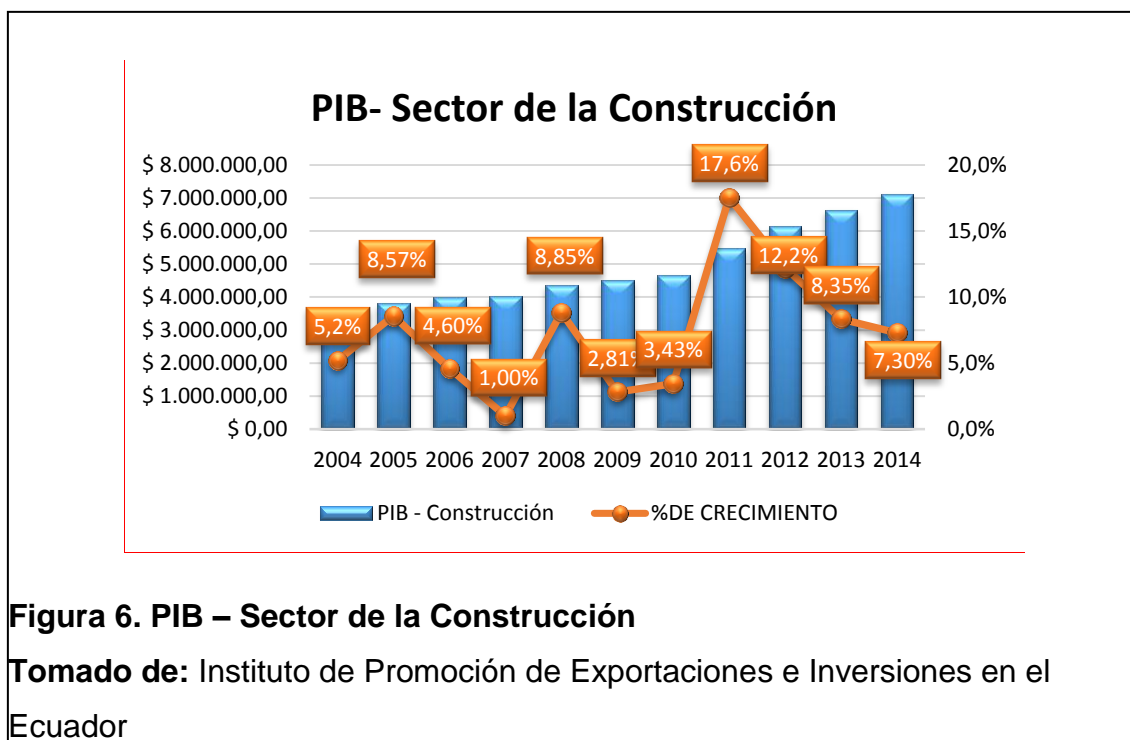
Vialsu por su giro de negocio está relacionado principalmente por la actividad económica que es el comercio. Es trascendente analizar estas actividades para estimar una tendencia a la cual la empresa puede alinearse para crear estrategias, objetivos y metas.

El comercio en el Ecuador a lo largo de los años ha experimentado un crecimiento sustentable, con el alza del precio del crudo se generó más riqueza para el país, la población tenía más dinero que gastar razón por la cual el comercio era una actividad más sólida. En el anuario estadístico del año 2013 presentado por la Dirección de Estudios Analíticos Estadísticos se denomina que la actividad económica con mayor importancia en el Ecuador es el comercio al por mayor y menor con una representación del 54% a nivel nacional. Por otra parte el Comercio es la actividad con mayor inversión tanto nacional como internacional con una inversión de casi 22 millones de dólares en el 2013.



Vialsu es un distribuidor exclusivo de la Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A, CEDAL, es una compañía ecuatoriana fundada hace más de 40 años. Al ser Vialsu un distribuidor exclusivo de dicha marca tiene algunos beneficios que se han presentado por las circunstancias y medidas tomadas en el Ecuador. El pasado 11 de Marzo de 2015 entraron en vigencia las sobretasas a los productos importados entre ellos los perfiles de aluminio y vidrio que forman parte de la principal competencia para Vialsu, esto presenta una oportunidad debido a que en la actualidad los productos importados son más costosos.

Se ha analizado la construcción con relación al PIB para determinar la importancia y la evolución a través de los años dentro del país de dicha actividad. Se estudia esta actividad dado que afecta directamente al giro de la empresa.



La construcción es una de las actividades económicas más importantes del Ecuador, a lo largo de los últimos años ha presentado un crecimiento significativo en el PIB.

Estructura de la Industria

La industria del aluminio y vidrio en el Ecuador ha experimentado un crecimiento constante del 5% en los últimos años, entre las ciudades del país con mayor infraestructura de este tipo está Guayaquil.

Según datos de la Corporación Ecuatoriana de Aluminio, en Ecuador se producen aproximadamente 5000 toneladas de aluminio al año, lastimosamente el vidrio no es producido en el Ecuador, sin embargo se importan alrededor de 900.000 metros cuadrados de vidrio. Estos vidrios provienen principalmente de China y Estados Unidos.



Una vez el petróleo empezó a desencadenar un crecimiento significativo en la economía del Ecuador, el aluminio y vidrio se convirtieron en los materiales de construcción primordiales a la hora de realizar los acabados en las diferentes construcciones, además de ser utilizado en parte de las estructuras dadas las cualidades de estos materiales.

Esta industria genera más de 70 millones de dólares anuales y un aproximado de 30 millones al Fisco.

El aluminio tiene cualidades que hacen que sea uno de los materiales principales a la hora de realizar construcciones ya sean estas nuevas o

rehabilitadas, esto es gracias a que el aluminio tiene una resistencia equivalente al acero pero pesa una tercera parte del mismo, convirtiéndose en un material de fácil maniobrabilidad y de gran resistencia.

Además, el aluminio posee una vida útil larga, presentándose una garantía de hasta 50 años en ciertas marcas de renombre, es un material que resiste la humedad y radiación ultravioleta. Dadas todas estas cualidades el aluminio forma parte de más del 80% de todas las estructuras presentes en las ciudades de Quito y Guayaquil. (Diario Hoy, 2010).

Factores Económicos y Regulatorios

En el Ecuador uno de los factores regulatorios, que afectan a la economía y giro del negocio son las sobretasas impuestas a 2800 productos importados entre ellos los perfiles de aluminio, las salvaguardias son una medida de respuesta ante la baja de los precios del petróleo y la apreciación del dólar. Entre los principales competidores de Vialsu están productos importados los cuales tienen un impuesto actual del 45%. Las medidas económicas vigentes son importantes para Vialsu ya que comercializa productos nacionales los cuales no han experimentado una subida de precios, logrando ofrecer productos de calidad a precios equitativos con la competencia.

Canales de Distribución

Tanto Cedal, Fisa y Alumina son empresas que trabajan con redes de distribución a nivel nacional, se identifican inversionistas que comercialicen sus productos en un lugares geográficos específicos convirtiéndose en los proveedores principales de quienes los representen, para así lograr que su producción llegue al consumidor final. La empresa con la red de distribución más grande en el país es Cedal, con 62 puntos de venta a nivel nacional abarcando el 54% del total de distribuidores en el país, seguido por Fisa con 42 puntos de venta y 36%; por último está Alumina con 10 distribuidores y 9% del total de distribuidores en todo el Ecuador. La única empresa que opera con un

mediador el cual se encarga de comunicar a los inversionistas con la empresa directamente es Grupo Andesia. En el Ecuador cuenta con un representante el cual ofrece los productos de dicha marca.

2.3.2 Mercado

Se determinará el mercado actual y potencial de Vialsu, para lograr implementar estrategias factibles.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Es necesaria la implementación de mejoras en Vialsu?

Problema de la investigación de mercados

Conocer la percepción de calidad del cliente con relación a los productos de la empresa y los productos ofrecidos por la competencia, identificar según la percepción del cliente cuál es el competidor directo de Vialsu y porqué, las necesidades de los clientes. (Ver Anexo 3)

Tabla 8: Preguntas y objetivos

No	Pregunta	Objetivo
1	¿Conoce usted otras empresas que ofrecen los mismos productos que VIALSU?	Identificar la competencia directa
2	Valore el precio de los productos de Vialsu en relación a la competencia	Identificar la percepción sobre la variable precio en relación a los precios de la competencia
3	¿Cuál de los siguientes productos compra más frecuentemente?	Identificar los productos que más se venden/productos más solicitados

4	¿A cuáles de los siguientes aspectos le da importancia a la hora de adquirir insumos para acabados de construcción?	Identificar cuáles son los aspectos que más considera el consumidor al momento de elegir los productos
5	¿Cuál es su grado de satisfacción con nuestros productos?	Identificar el nivel de satisfacción de los consumidores actuales
6	Valore los siguientes aspectos de nuestros productos: Calidad/Rendimiento	Entender la valoración en cuanto a calidad y rendimiento del producto que los clientes otorgan a los productos ofrecidos por la empresa
7	Cuando usted presenta un requerimiento, ¿se le ofrecen alternativas de solución a sus requerimientos?	Identificar ventajas competitivas (¿se ofrecen alternativas ante pedidos de grandes volúmenes o bajo especificaciones técnicas?)
8	Las entregas de sus pedidos - ya sean normales o programados - ¿son realizadas en tiempo y forma?	Evaluar los tiempos y condiciones bajo las que se realizan las entregas
9	¿Los conocimientos técnicos del asesor de ventas generan un valor agregado a usted o a su negocio?	Identificar el conocimiento y la eficiencia de la fuerza de ventas
10	¿Cuán probable es que usted recomiende Vialsu a un amigo o colega?	Medir el nivel de recomendación (Se utiliza metodología Net Promoter Score – NPS)
11	¿Cuál considera que es la mayor diferenciación de VIALSU?	Evaluar cuál es la percepción en cuanto a diferenciación en los clientes
12	¿Cuál cree que es una de las falencias más grandes de Vialsu?	Medir el nivel de satisfacción de los clientes
13	¿Ha tenido alguna vez problemas en cuanto a la calidad de los	Medir la aceptación del producto

	productos?	
14	¿Cómo llego a conocer Vialsu?	Evaluar cómo se puede realizar las futuras estrategias de Marketing.

Fuentes de Información

Primarias: Para el levantamiento de información en esta tesis se utilizará primarias como encuestas las cuales tienen el fin de recolectar información clave de los clientes actuales y así identificar cada una de las falencias y necesidades que presente Vialsu.

Secundarias: Son considerados secundarios todos los datos y estadísticas que se obtuvieron en investigaciones realizadas con anterioridad. En este caso se usarán estudios realizados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, Banco Central del Ecuador.

Diseño de la Investigación

Con la finalidad de conocer las nuevas tendencias del mercado y estudiar la factibilidad del plan de mejoramiento, se llevará a cabo una investigación exploratoria cualitativa, en la cual constará la realización de un grupo focal, éste se impulsará con el fin de determinar cada una de las expectativas, actitudes y experiencias de los clientes con relación a los productos y servicios de la empresa. También se llevará a cabo la realización de tres entrevistas realizadas a los actores directamente involucrados con el funcionamiento de la empresa y un experto de la industria del vidrio y aluminio, estas entrevistas se realizarán con la finalidad de determinar los diferentes puntos clave para el éxito de Vialsu, los resultados de estas entrevistas se exponen en el capítulo tres.

Además, se realizará una investigación descriptiva cuantitativa con la realización de encuestas. Para realizar las encuestas se determinó las

inquietudes principales del gerente sobre la percepción de los clientes para luego determinar el mercado relevante, cliente potencial y mercado objetivo, esto con el fin de precisar las personas a ser encuestadas.

Investigación Descriptiva Cualitativa

La investigación descriptiva cualitativa pretende observar y describir el comportamiento de cada uno de los clientes sin influir sobre ellos en ningún caso.

Grupo Focal realizado a los clientes actuales y clientes de la competencia para identificar los puntos clave para los clientes.

Metodología

En el grupo focal constan clientes actuales de Vialsu y clientes de la competencia identificada como directa con el fin de determinar cada una de las variables que influyen al momento de realizar una compra. Se van a realizar pruebas a ciegas con los productos comercializados por la empresa, también se realizarán preguntas sobre la satisfacción, calidad, servicio y preferencias en cada uno de los materiales que las personas toman en cuenta a la hora de adquirir sus productos.

Resultados del Grupo Focal

El grupo focal fue realizado a un grupo de 8 personas todas dedicadas a la construcción con perfiles de aluminio y vidrio en la provincia de Sucumbíos. Al momento de preguntar dónde realizaban sus compras principalmente se identificaron dos empresas entre todos los participantes las cuales son Vialsu y Alvial, considerando de esta forma a Alvial como la competencia más fuerte en la provincia de Sucumbíos. Además se identificó que en Vialsu no se encuentra todo tipo de perfiles ni todas las series completas lo cual complica la construcción de cualquier estructura ya que existen perfiles que necesitan ser

utilizados en conjunto. Luego se realizó una prueba a ciegas con un perfil de CEDAL y un perfil de origen Chino, se identificaron como las principales características del perfil CEDAL su textura, su espesor, la delicadeza del acabado, la fortaleza del perfil a la hora de ser manipulado, un peso más fuerte en relación al otro perfil. Las personas en su mayoría contestaron que realizaban sus compras en Vialsu por un eficiente servicio puerta a puerta, el cual se realizaba a tiempo ya que la mayoría de pedidos se realizaban al momento de armar algún tipo de estructura y cuando el producto solicitado no llega a tiempo tiene que paralizar el trabajo. Además, se determinó que no se realiza el cien por ciento de compras en Vialsu por los precios altos y los maestros al momento de cotizar a un cliente el costo de por ejemplo una venta, el cliente es quien decide que material se debe usar si el más costoso y de mejor calidad o el más económico. Se considera que Vialsu es una empresa comprometida con la sociedad de Sucumbíos y con cada uno de sus clientes debido a que da cursos, capacita a sus clientes, ofrece nuevos productos y de esta forma los artesanos que trabajan con vidrio y aluminio se mantienen actualizados en cuanto al uso de materiales. Se concluyó que la empresa Vialsu, debería implementar el servicio de dobladora de vidrio, aumentar el stock de todos sus productos ya que los clientes no encuentran todos perfiles al momento de realizar sus compras. Se recomendó un curso de relaciones humanas para el personal que atiende en Vialsu, se considera que existen tratos diferentes entre clientes.

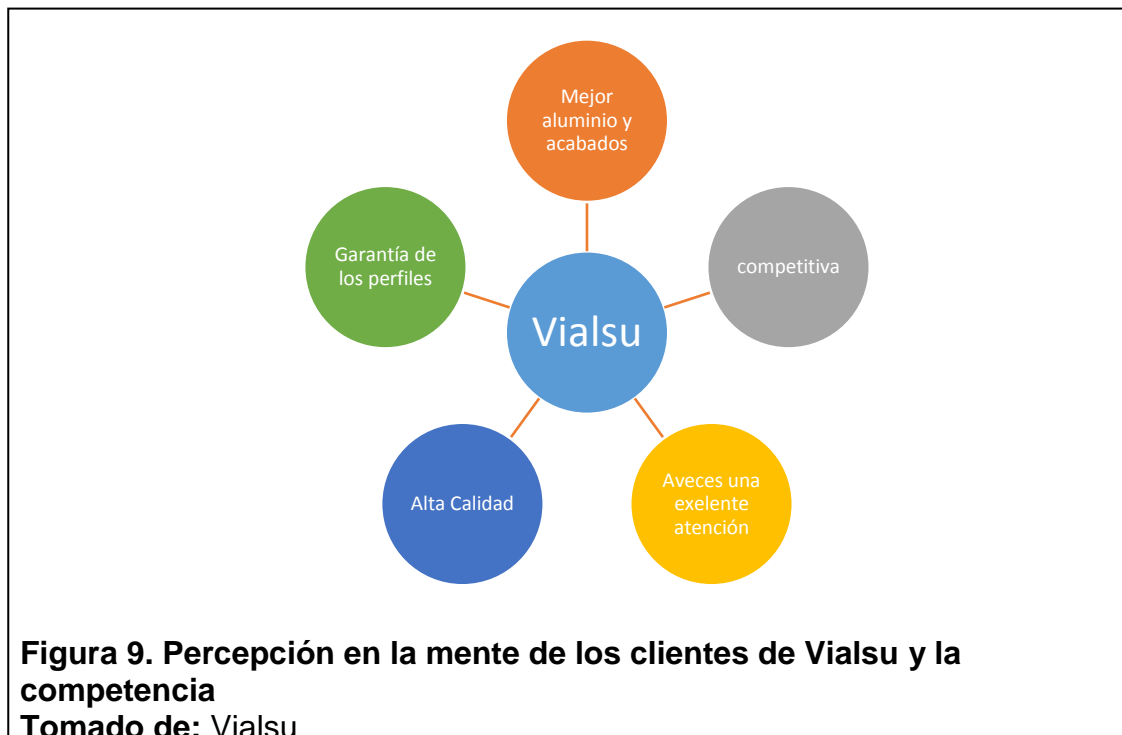
RESULTADOS DE LOS EJERCICIOS REALIZADOS EN EL GRUPO FOCAL.

Prueba a Ciegas

Percepción del aluminio comercializado por la empresa Vialsu.



Percepción en la mente de los clientes de Vialsu y la competencia "Alvial".



Investigación Descriptiva Cuantitativa

Con la investigación cuantitativa se busca cuantificar los datos con magnitudes numéricas las cuales pueden estudiarse mediante estadísticas para luego obtener resultados que puedan ser utilizados a la hora de tomar decisiones.

Mercado Relevante y Cliente Potencial

Es trascendental para la empresa determinar un mercado relevante para poder crear estrategias que le permitan llegar y abastecer con los productos que comercializa a la mayor parte de dicho mercado.

Mercado objetivo

Para determinar el mercado objetivo se realizó un levantamiento de información sobre el número total de talleres ubicados en la provincia de Sucumbíos, pasando a ser este su mercado objetivo.

Se determinó que el número total de talleres en la provincia es de 180 talleres, siendo esta nuestra población para luego determinar la muestra.

Encuestas

Las encuestas serán realizadas a la gran mayoría de los clientes dando énfasis en los dueños de talleres que son los clientes relevantes de Vialsu. Las encuestas se realizan con el fin de determinar las necesidades de los clientes, falencias y puntos fuertes de la empresa.

Metodología

Las encuestas se llevarán a cabo en la ciudad de Lago Agrio provincia de Sucumbíos.

Tamaño de la Muestra

Para identificar el tamaño de la muestra se utilizó un modelo de Edwin Galindo el cual consta de un muestreo aleatorio simple en el que se estudian las siguientes variables: (Galindo, 1998, pág. 172-175)

Tabla 9. Tamaño de muestra

e =	ERROR PERMITIDO	5%
N =	POBLACIÓN	180
Z =	NIVEL DE CONFIANZA (95%)	1,96
P =	PROBABILIDAD DE QUE EL EVENTO OCURRA	50%
q =	PROBABILIDAD DE QUE EL EVENTO NO OCURRA	50%
n =	TAMAÑO DE LA MUESTRA	123

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{e^2(N-1) + \sigma^2 Z^2}$$

$$n = \frac{(180)(0,5)^2(1,96)^2}{(0,05)^2(180-1) + (0,5)^2(1,96)^2}$$

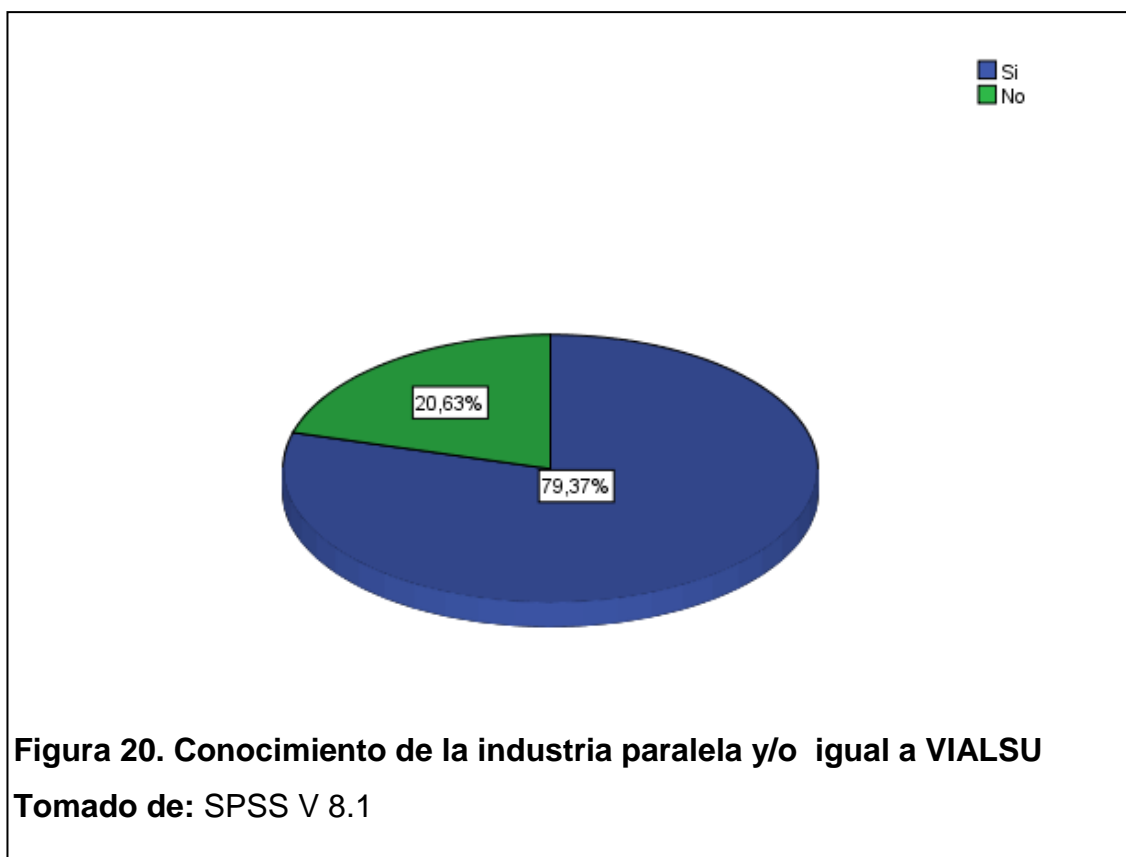
Tamaño de la Muestra = 123

Tomado de: (Galindo, 1998, pág. 172-175)

Resultados de las encuestas realizadas

1. ¿Conoce usted otras empresas que ofrecen los mismos productos que VIALSU?

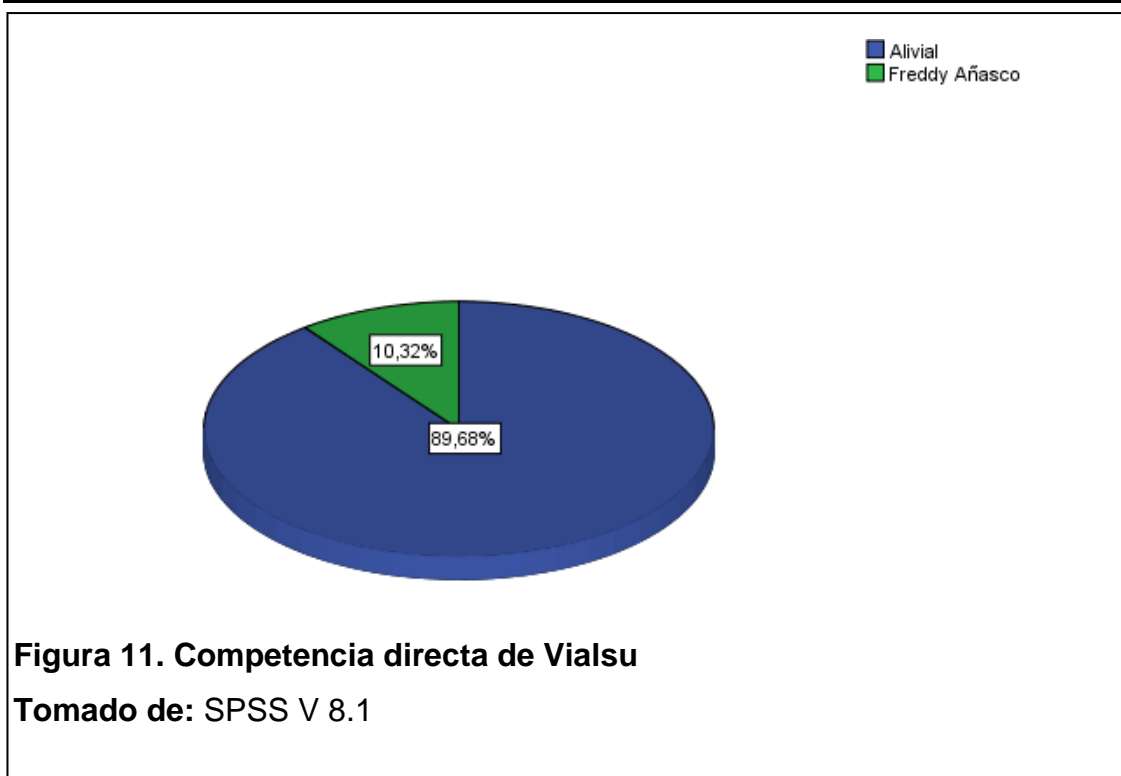
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	100	79,4	79,4	79,4
No	26	20,6	20,6	100,0
Total	126	100,0	100,0	



De los 126 clientes encuestados el 79,4% conocen otras empresas que también se dedican a la comercialización de vidrio y aluminio y el 20,6% únicamente conocen a Vialsu.

Dentro de esta pregunta se identificó también quien es la competencia directa de Vialsu y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

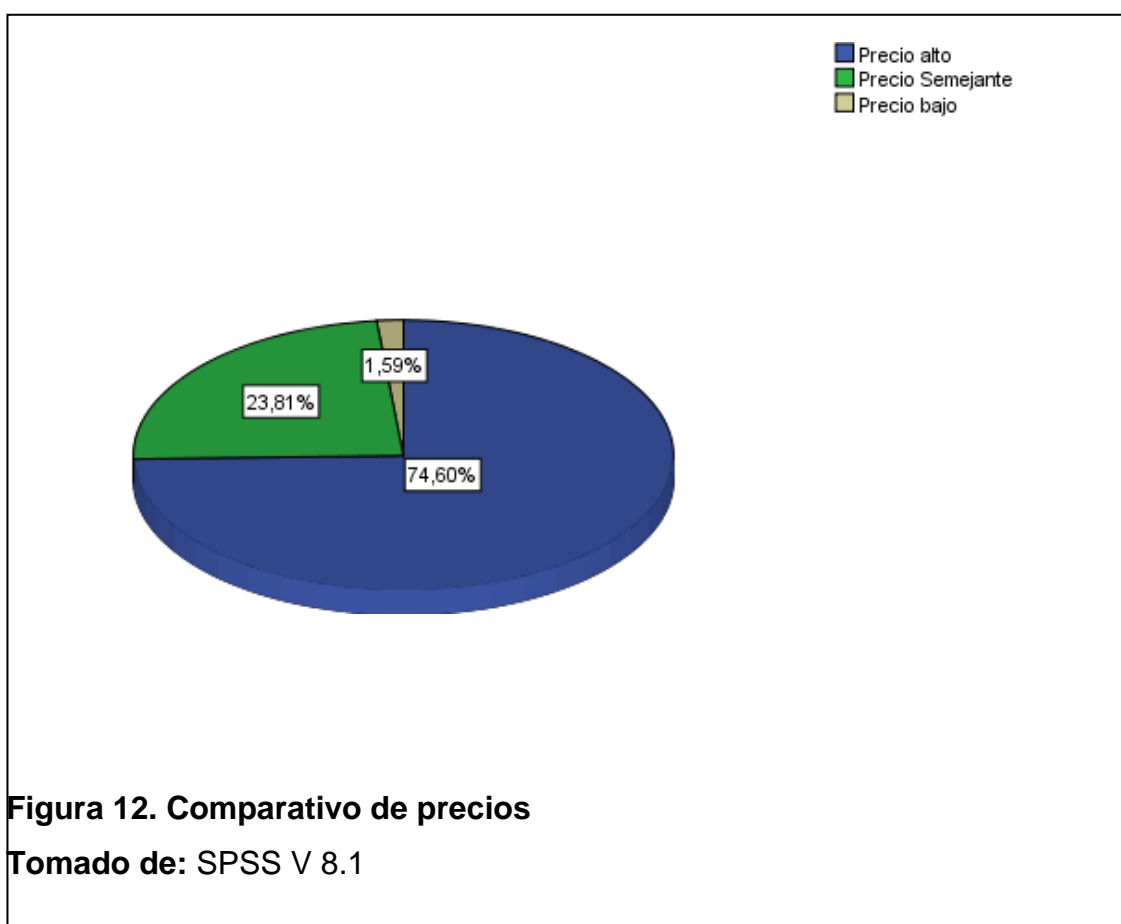
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Alvial	113	89,7	89,7	89,7
Válidos Freddy Añasco	13	10,3	10,3	100,0
Total	126	100,0	100,0	



Del total de clientes el 90% determinó que la competencia directa de Vialsu es una empresa denominada Alvial, que por su puesto también se dedica a la comercialización de vidrio y aluminio, se encuentra ubicada en la ciudad de Lago Agrio. El 10% determinó que existe otra empresa del señor Eddy Añasco, el nombre de la empresa no se especifica.

2. Valore el precio de los productos de Vialsu en relación a la competencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Precio alto	94	74,6	74,6	74,6
Precio Semejante	30	23,8	23,8	98,4
Precio bajo	2	1,6	1,6	100,0
Total	126	100,0	100,0	



El 75% de los resultados demuestran que Vialsu tiene precios más altos en comparación a los precios que maneja la competencia, el 24% indican que los precios son semejantes y el otro 1% indica que los precios de Vialsu son más bajos.

3. ¿Cuál de los siguientes productos compra con más frecuencia?

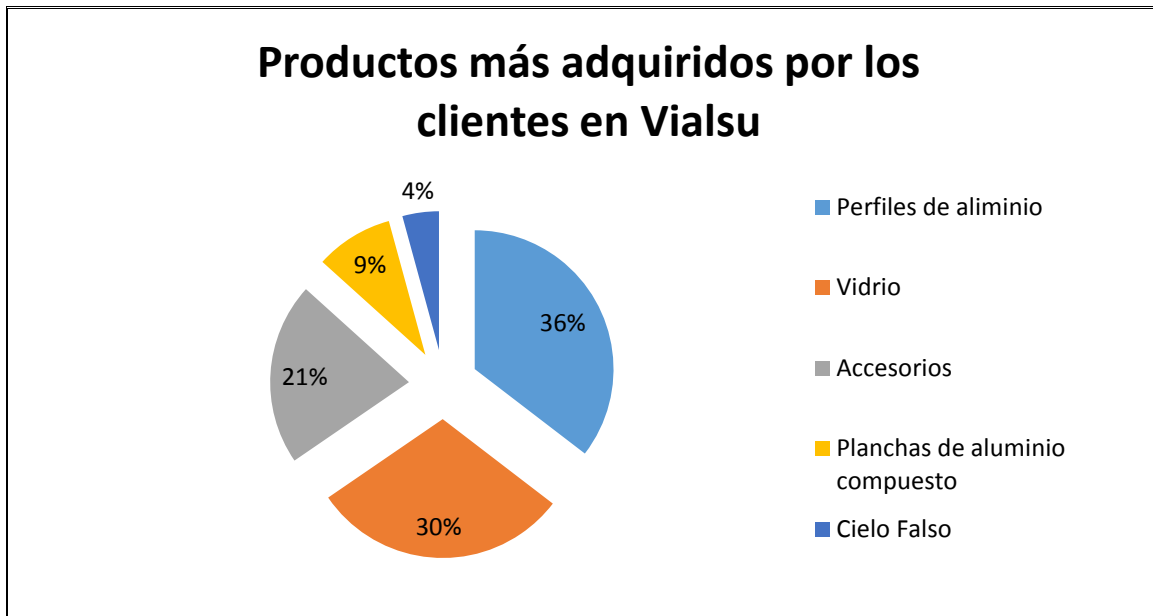


Figura 13 Productos de adquisición y su frecuencia

Tomado de: SPSS V 8.1

El producto más vendido en Vialsu es el aluminio con un 36% de las compras realizadas por los clientes, seguido por el vidrio con un 30% que corresponde al vidrio, el 21% le corresponde a los accesorios y los productos menos vendidos son las planchas de aluminio compuesto y cielos falsos con un 9% y 4% respectivamente.

4. ¿A cuáles de los siguientes aspectos le da importancia a la hora de adquirir los productos para acabados de construcción?

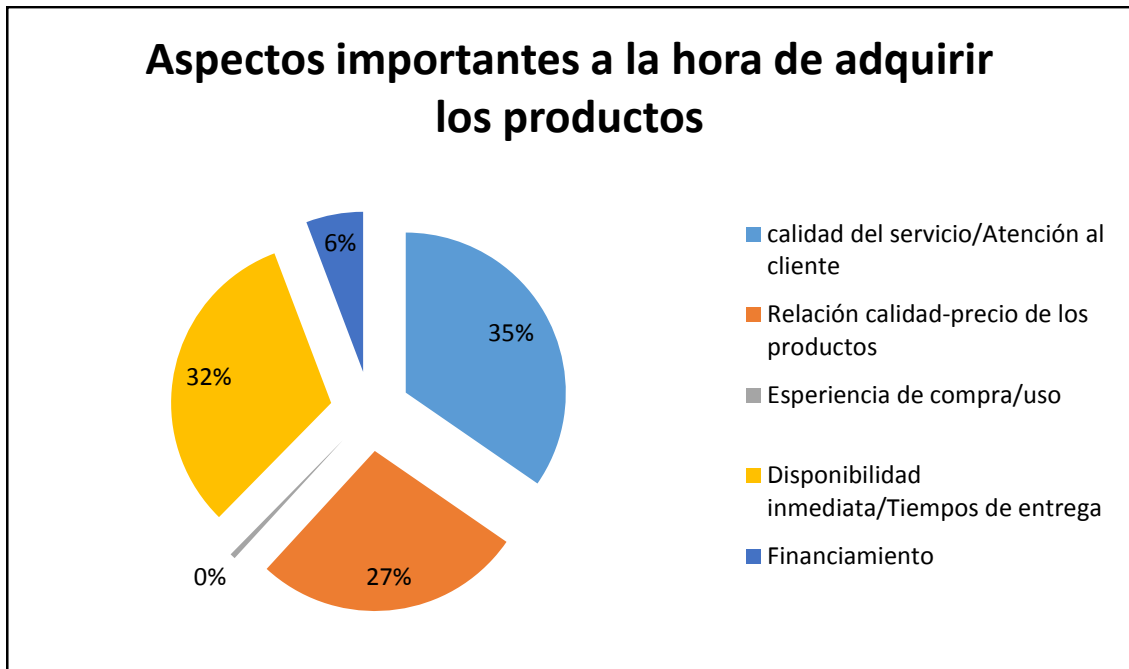


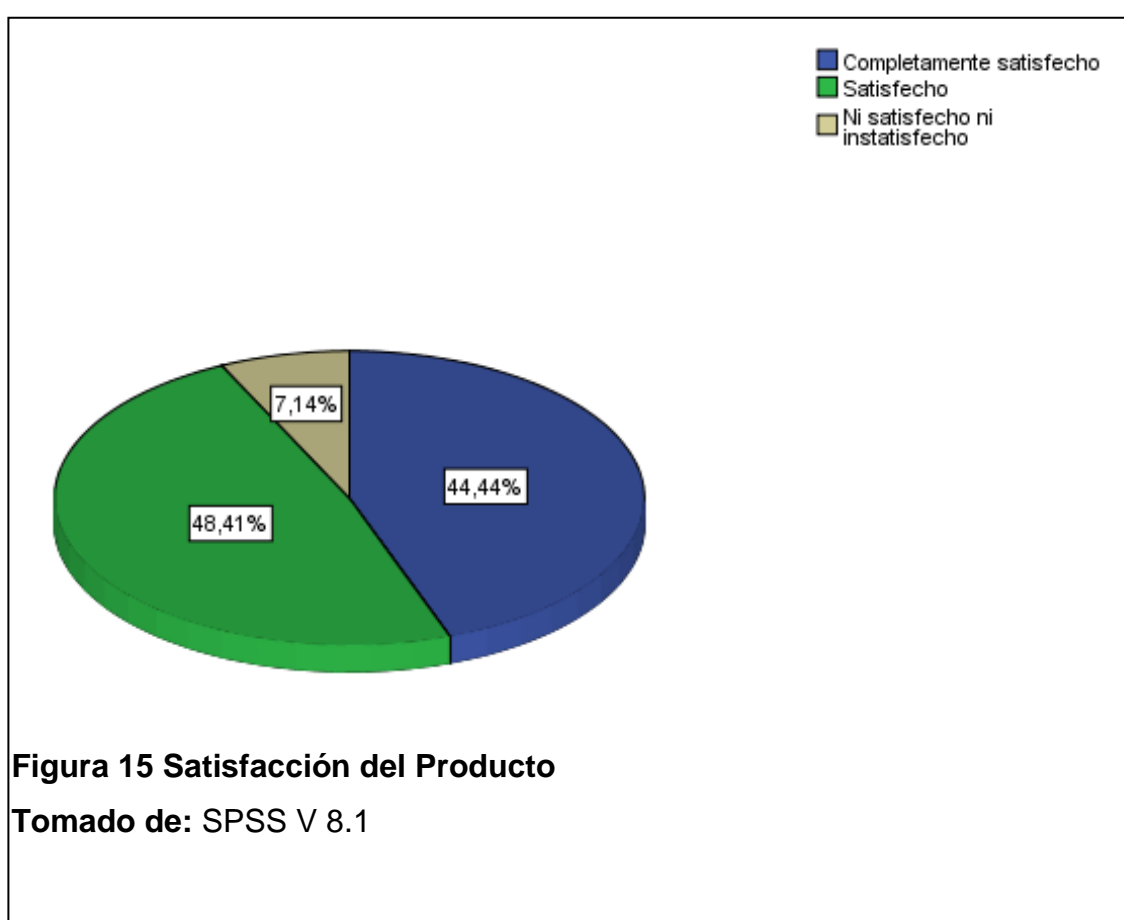
Figura 14 Relevancia de adquisición

Tomado de: SPSS V 8.1

Del total de opiniones realizadas por los clientes, se considera como la más importante a la hora de adquirir los productos a la calidad del servicio y atención al cliente con un 35%, seguido por la relación precio calidad que tienen los productos con 27%; la disponibilidad inmediata/tiempos de entrega ocupa un 32% y por último el 6% le corresponde a las opciones de financiamiento que se presten a la hora de realizar la compra.

5. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los productos de Vialsu?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente satisfecho	56	44,4	44,4
	Satisfecho	61	48,4	92,9
	Ni satisfecho ni insatisfecho	9	7,1	100,0
	Total	126	100,0	100,0

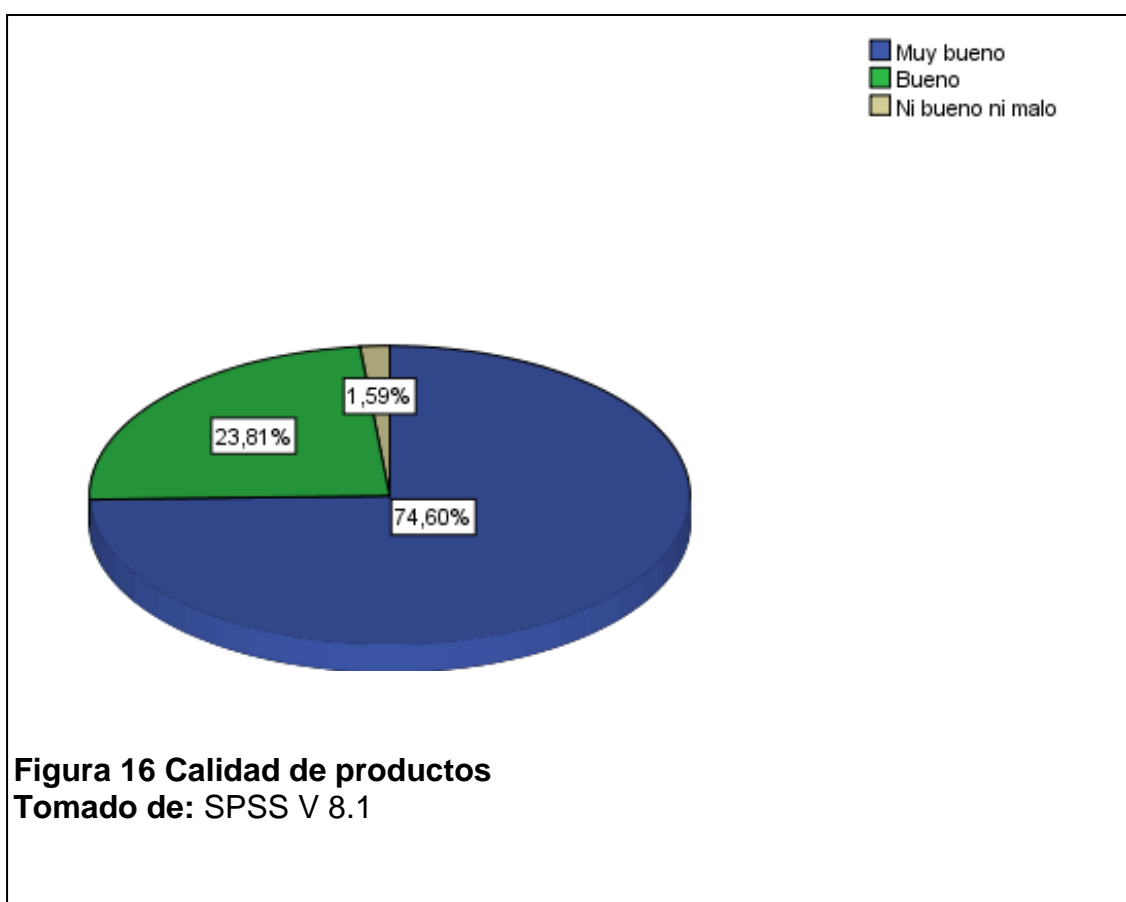


El 48% de los clientes de Vialsu están satisfechos con la calidad del producto, el otro 44% deducen que están completamente satisfechos y el 8% indican que no están ni satisfechos ni insatisfechos con la calidad de los productos.

Valore los siguientes aspectos de los productos:

6. Calidad del producto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy bueno	94	74,6	74,6	74,6
Bueno	30	23,8	23,8	98,4
Ni bueno ni malo	2	1,6	1,6	100,0
Válidos Total	126	100,0	100,0	

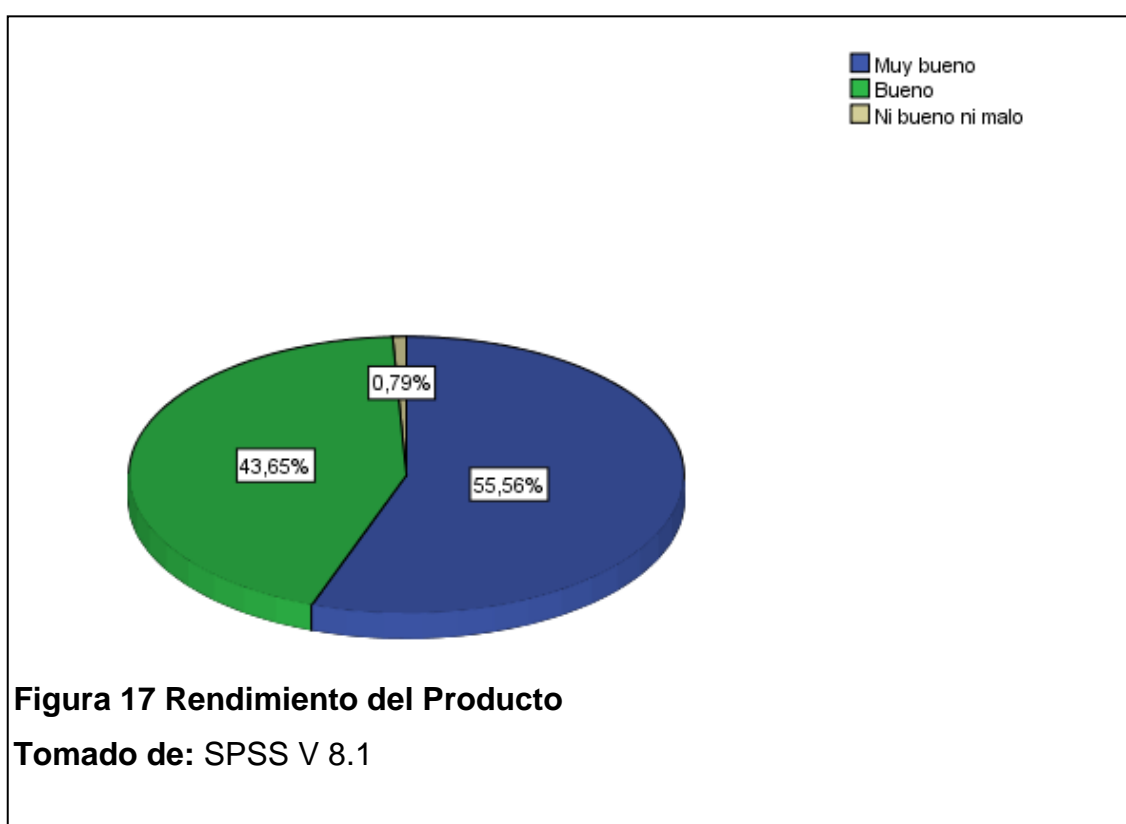


El 75% de los encuestados comparten que la calidad de los productos comercializados por la empresa es muy buena. El 24% deducen que la calidad es buena y el 1% opina que la calidad de los productos es regular, que no es ni buena ni mala.

7. Rendimiento del producto

Rendimiento del productos

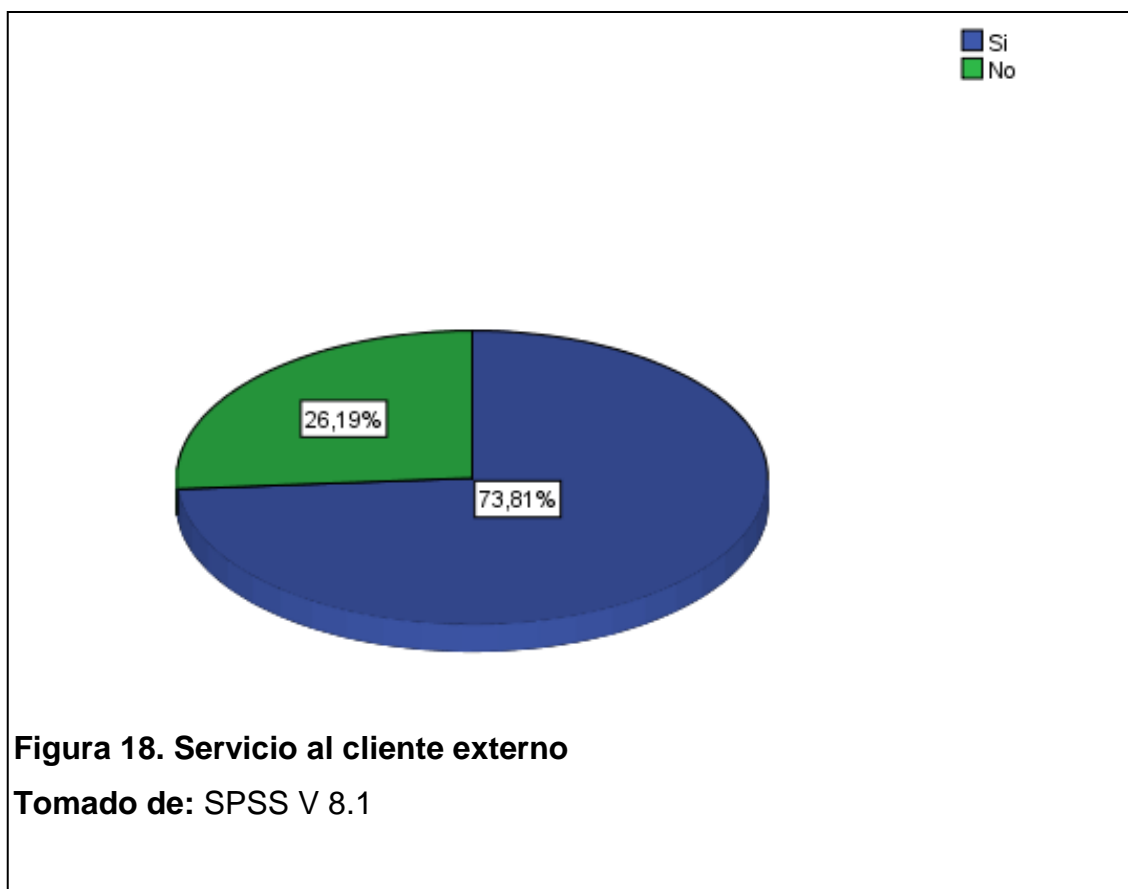
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy bueno	70	55,6	55,6	55,6
Bueno	55	43,7	43,7	99,2
Válidos Ni bueno ni malo	1	,8	,8	100,0
Total	126	100,0	100,0	



56% de las encuestas demuestran que los clientes opinan que el rendimiento de los productos es muy bueno, el 44% consideran que es bueno y el 1% consideran que regular.

8. Cuando usted presenta un requerimiento, ¿se le ofrecen alternativas de solución a sus requerimientos?

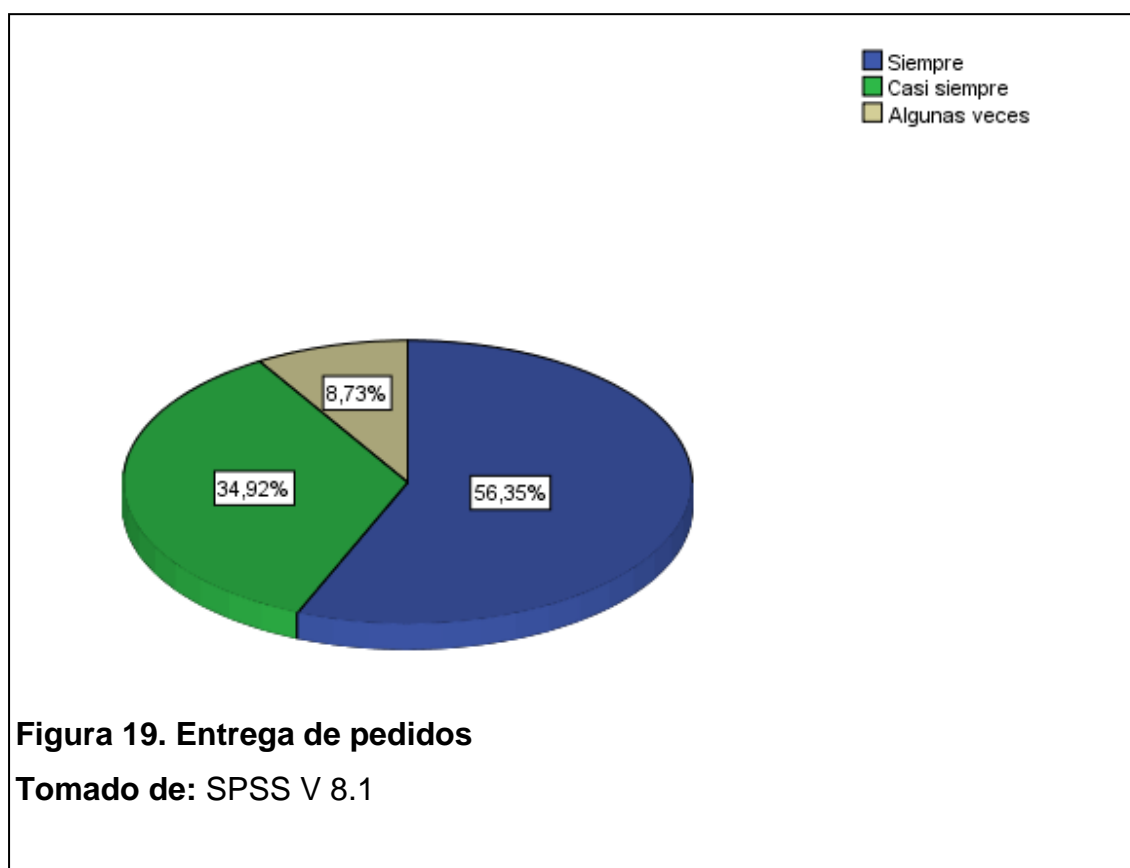
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	93	73,8	73,8	73,8
	No	33	26,2	26,2	100,0
	Total	126	100,0	100,0	



El 74% de los clientes opinan que sus requerimientos son atendidos y se les ofrecen alternativas para solucionarlos y el 26% considera que este servicio no se les presta a la hora de adquirir los productos.

9. Las entregas de sus pedidos, ¿son realizadas en el tiempo acordado?

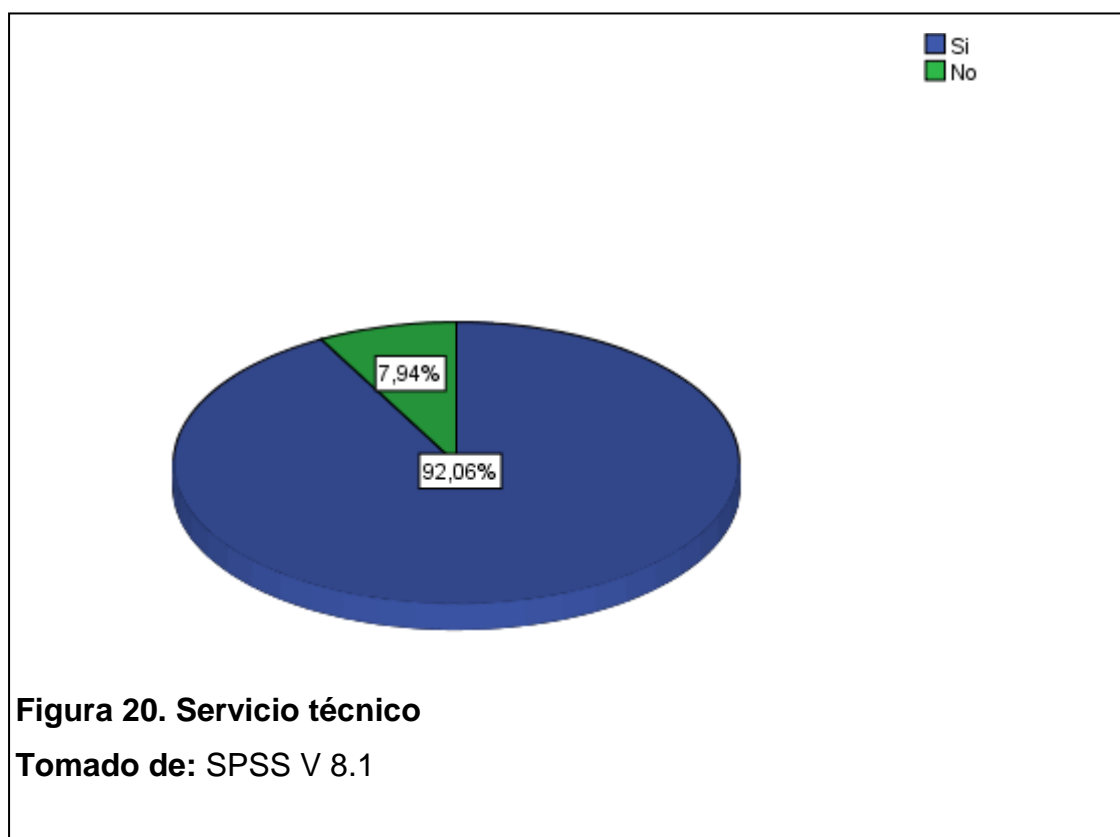
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	71	56,3	56,3	56,3
Casi siempre	44	34,9	34,9	91,3
Algunas veces	11	8,7	8,7	100,0
Válidos Total	126	100,0	100,0	



El 56% de los clientes opinan que sus pedidos son siempre entregados en el tiempo acordado, el 35% casi siempre son entregados a tiempo y 9% da a conocer que solo algunas veces se cumple con las expectativas del cliente al momento de realizar las entregas de los productos.

10. ¿Los conocimientos técnicos del asesor de ventas generan un valor agregado para su negocio?

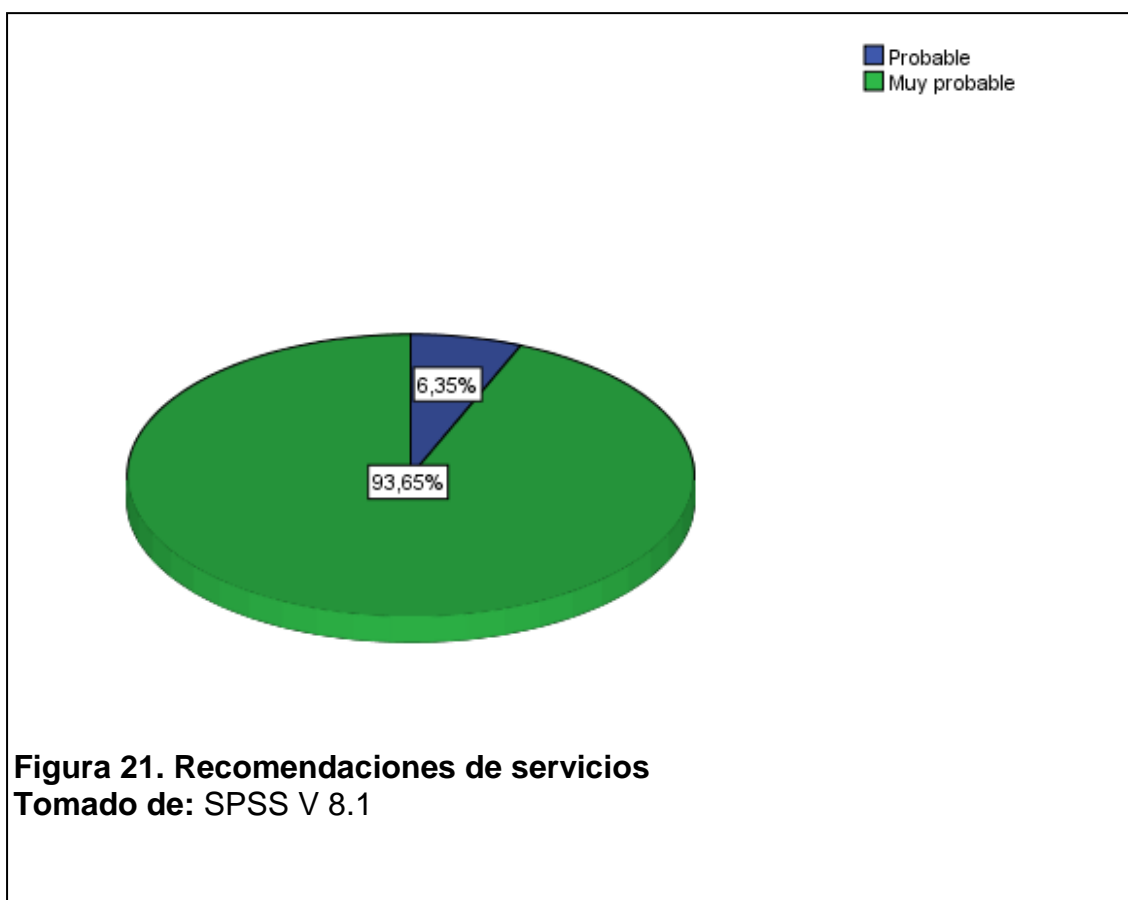
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	116	92,1	92,1	92,1
No	10	7,9	7,9	100,0
Total	126	100,0	100,0	



El 92% de las personas encuestadas opinan que los conocimientos de agente vendedor son importantes a la hora de adquirir los productos y el 8% da a conocer que no son necesarios dichos conocimientos.

11. ¿Cuán probable es que recomiende Vialsu a un amigo o colega?

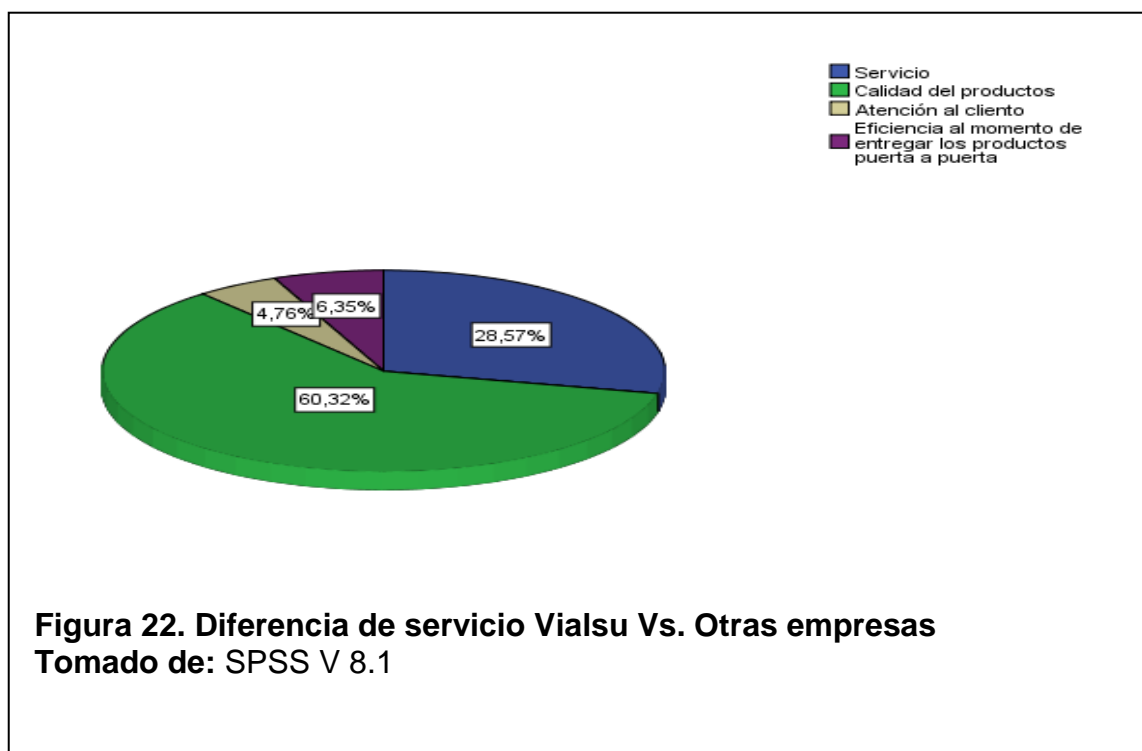
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Probable	8	6,3	6,3	6,3
Muy probable	118	93,7	93,7	100,0
Total	126	100,0	100,0	



De los clientes de la empresa el 93% considera que es muy probable que recomendando Vialsu a un amigo o colega y el 7% considera que solo es probable que lo recomiende.

12. ¿Cuál considera que es la mayor diferenciación de VIALSU?

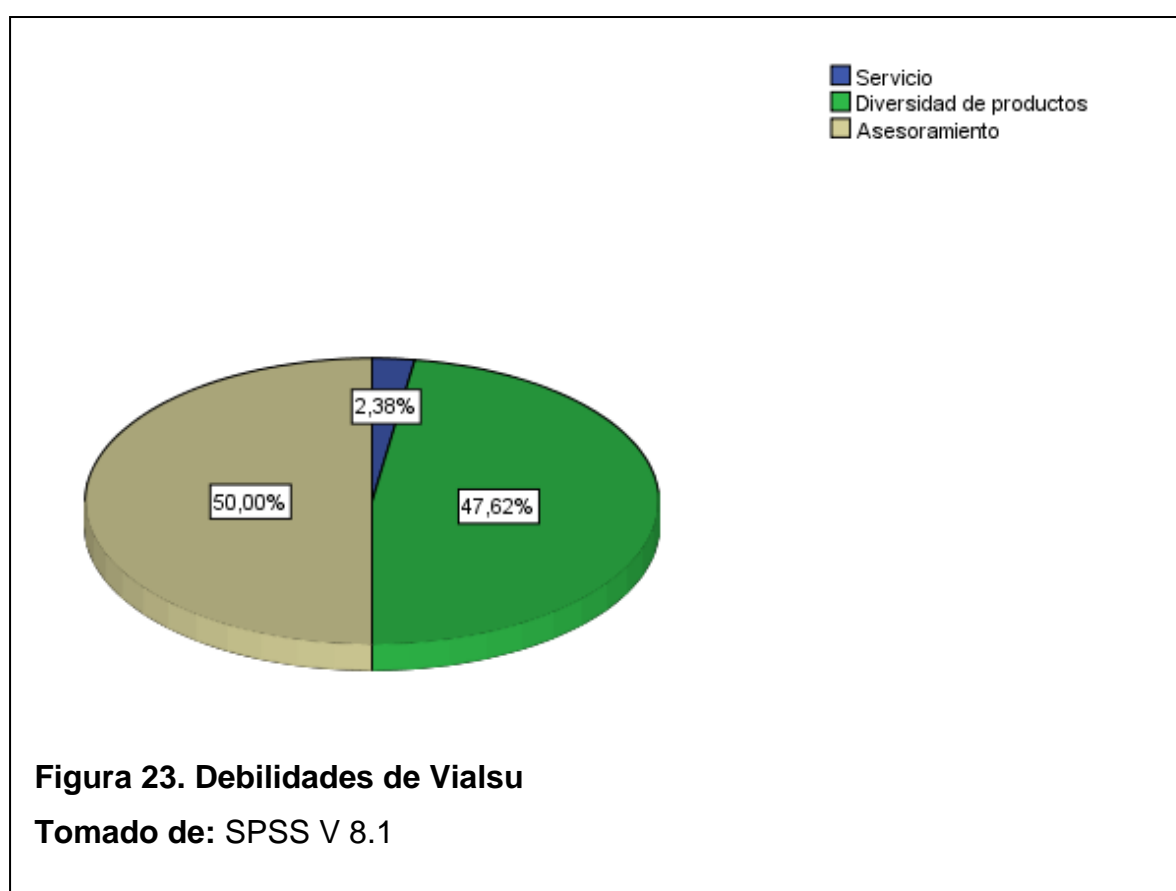
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Servicio	36	28,6	28,6	28,6
Calidad del productos	76	60,3	60,3	88,9
Atención al cliente	6	4,8	4,8	93,7
Válidos Eficiencia al momento de entregar los productos puerta a puerta	8	6,3	6,3	100,0
Total	126	100,0	100,0	



El 60% de los clientes indican que la mayor diferenciación de Vialsu es la calidad de los productos que comercializa, el 29% deduce que la fortaleza de Vialsu es su servicio, el 6% opina que es la eficiencia al momento de entregar los productos puerta a puerta y el 5% considera que el fuerte de la empresa es la atención al cliente.

13. ¿Cuál cree que es una de las falencias más grandes de Vialsu?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Servicio	3	2,4	2,4	2,4
Diversidad de productos	60	47,6	47,6	50,0
Asesoramiento	63	50,0	50,0	100,0
Total	126	100,0	100,0	



El 50% de los clientes consideran que uno de los puntos a mejorar o una de las falencias es la falta de asesoramiento en la empresa, el 47% opina que se deberían diversificar más los productos que se comercializa y el 3% restante deducen que el servicio es un punto débil de la empresa.

14. ¿Ha tenido alguna vez problemas en cuanto a la calidad del producto?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No	126	100,0	100,0	100,0

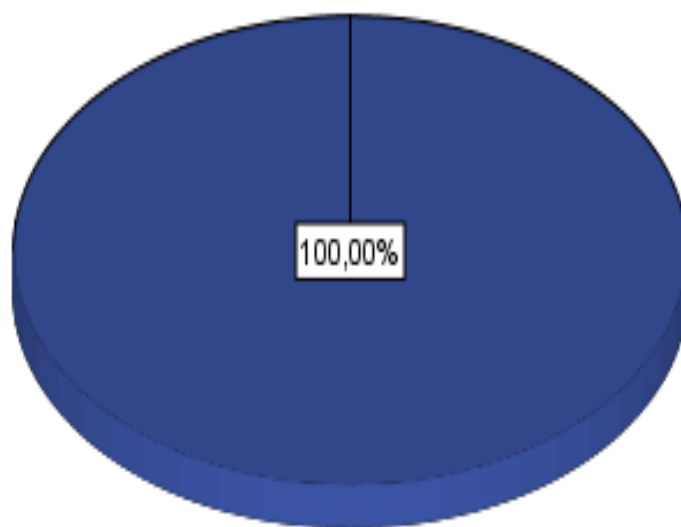


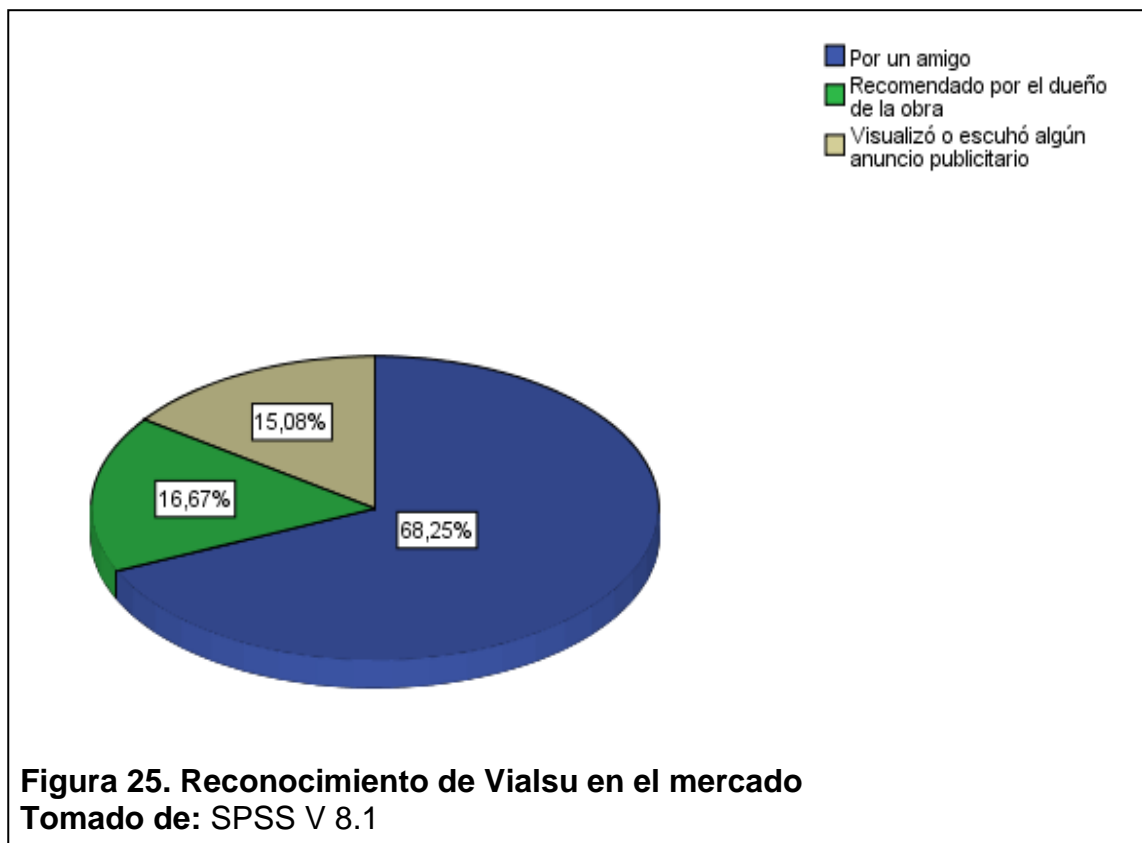
Figura 24. Problemas de calidad en productos

Tomado de: SPSS V 8.1

El 100% del cliente de la empresa dicen no tener problemas con los productos comercializados.

15. ¿Cómo llegó a conocer Vialsu?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Por un amigo	86	68,3	68,3
	Recomendado por el dueño de la obra	21	16,7	84,9
	Visualizó o escuchó algún anuncio publicitario	19	15,1	100,0
	Total	126	100,0	100,0

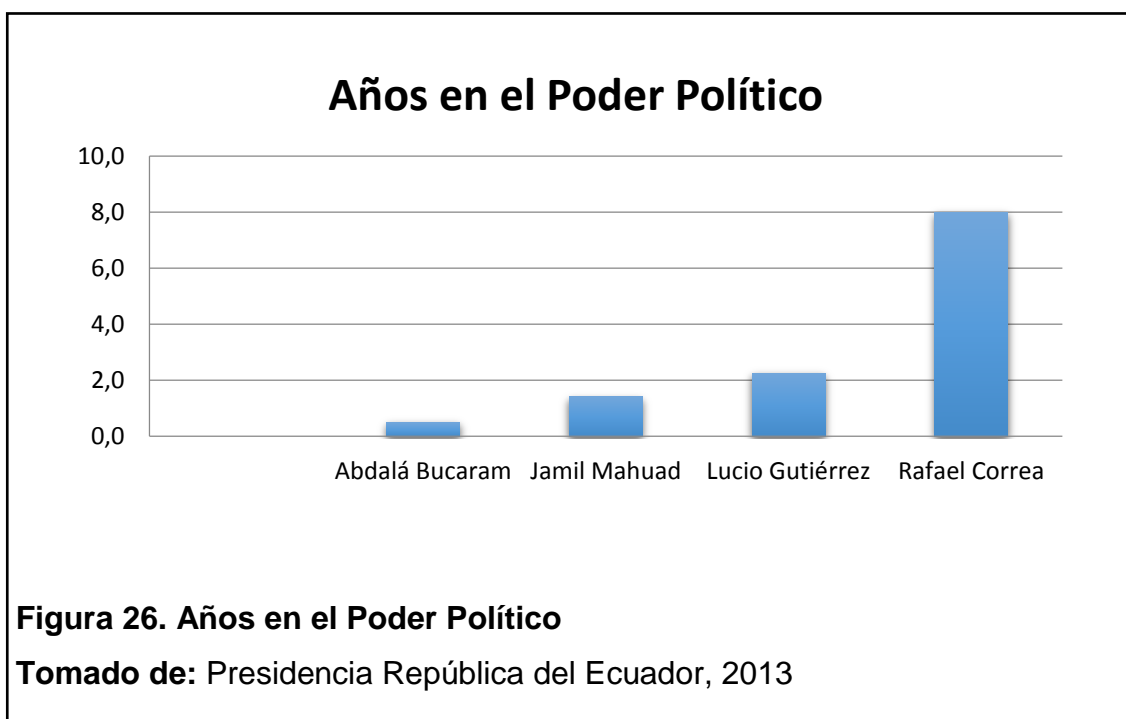


El 68% de los clientes dicen haber llegado a conocer Vialsu por medio de un amigo, el 17% dice haber llegado a la empresa dado que fue recomendado por el dueño de la obra que iba a realizar y el 15% escuchó o visualizó un anuncio publicitario.

2.3.3 Análisis PESTEL

Es importante estudiar cada uno de los factores externos que afectan a la industria en la que se ve involucrado el negocio, para determinar cada una de las amenazas y oportunidades que se presenten.

2.3.3.1 Factores Políticos



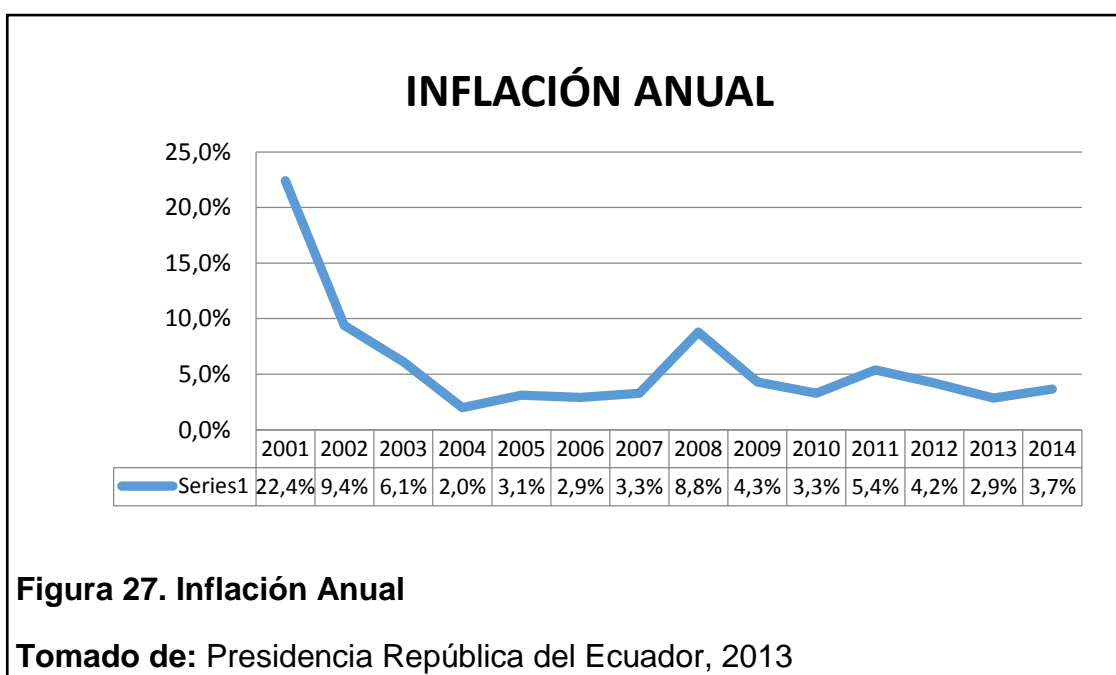
Ecuador sufrió una crisis de 14 años generada por la destitución y salida de tres ex mandatarios que desempeñaban el cargo de presidentes de la República. El Ecuador ha alcanzado estabilidad gubernamental a partir del año 2007, año en el que se posicionó el Eco. Rafael Correa como presidente. El actual gobierno ha logrado 9 victorias electorales. Tras lograr una buena estabilidad el país goza de ciertos beneficios entre estos están una mejor calificación de riesgo a nivel internacional y local; motivación a la inversión nacional y extranjera. (Presidencia República del Ecuador, 2013)

2.3.3.2 Factores Económicos

Existen muchos factores económicos, entre ellos la inflación que consiste en medir la pérdida de poder adquisitivo o aumento de precios, es un desequilibrio de los precios de la mayor parte de los productos o servicios; producto interno bruto para determinar la capacidad del país para generar riqueza; riesgo país, que nos ayuda a determinar qué tan riesgoso es el Ecuador y que tan atractivo es el país para invertir.

El Ecuador actualmente enfrenta el crecimiento más bajo en los últimos cinco años, el des aceleramiento de crecimiento lo están enfrentando varios países de Sudamérica entre ellos, Brasil que actualmente tiene una inflación superior al 10%, Chile, Venezuela, Colombia que por un intento de mantener una economía equilibrada enfrenta un devalúo de su moneda impresionante. Como últimas políticas el Ecuador ha reducido sus importaciones por motivos de equilibrio en la Balanza Comercial y está fomentando la producción a nivel nacional. (Raul Remache , 2012.)

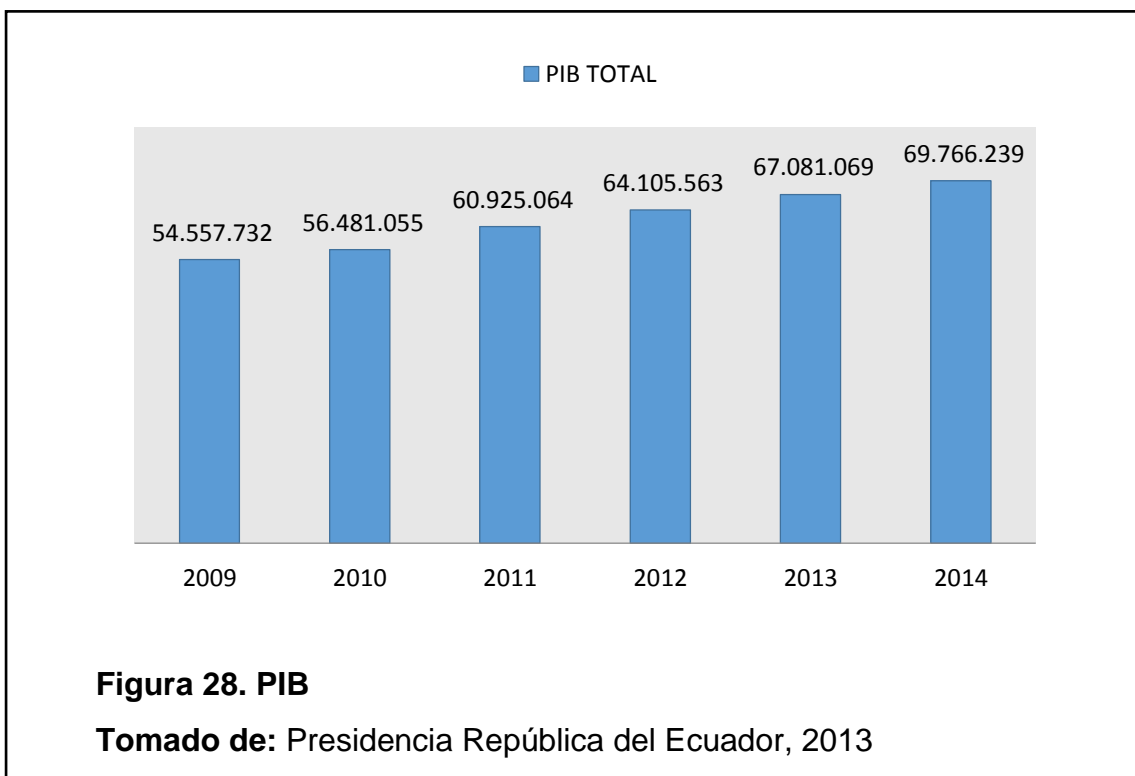
INFLACIÓN



Tras los resultados obtenidos de la inflación al tomar un corte en los últimos 5 años (2009-2014) se puede deducir que el Ecuador ha mantenido su inflación en un promedio de 4.01%, siendo el año con menor inflación el 2013 con un resultado del 2.85% y el año con mayor inflación el 2011 con 5.40%, el año 2014 se experimentó una inflación del 3,7% siendo este resultado más elevado con relación al año anterior. Que la inflación sea relativamente baja es beneficioso para la industria del comercio debido a una disminución en la fluctuación de precios y una estabilización en el poder adquisitivo.

El Ecuador es uno de los países con baja inflación con un valor de 2.85% que se ubica por debajo de la mediana y el promedio de los países de América, los cuales tiene los siguientes valores respectivamente 3.78% y 7.54%. Estos valores inflacionarios nos muestran que el Ecuador es un país que ha tomado medidas para mantener su inflación baja, dentro de las medidas están políticas proteccionistas las cuales prohíben las importaciones para mejorar la producción y fomentar un país productivo.

PRODUCTO INTERNO BRUTO



El PIB del Ecuador tomando en cuenta los últimos 5 años ha experimentado un crecimiento constante, lo que demuestra que es una economía que ha aumentado su capacidad de generar riqueza dentro del país con productos y servicios.

Dentro del PIB hay grandes industrias como el comercio, construcción y manufactura las cuales son de gran significancia en el PIB. Debido al giro del negocio se estudia la industria comercial, la cual tiene una gran representación, es una industria que está en constante crecimiento y evolución. Tras el giro del negocio se han seleccionado para realizar un breve análisis dos grandes industrias la Comercial y la de Construcción ya que se comercializa vidrio y aluminio pero a su vez los resultados están ligados con la construcción. Estas dos grandes industrias tienen gran importancia dentro del PIB debido a que representan un 11% respectivamente y en los últimos años han evolucionado de forma favorable.

RIESGO PAÍS (EMBI ECUADOR)

El EMBI en el Ecuador ha experimentado varios altos y bajos en mayo del 2013 el EMBI Global Spread estaba en 708 puntos básicos, este es un riesgo muy alto al considerar los riesgos que se experimentan en los demás países de Sur América. En abril del 2014 el EMBI Global Spread experimenta un menor riesgo con 565 puntos básicos, lo que demuestra que Ecuador es un país más atractivo para los inversionistas. En la actualidad el Ecuador volvió a experimentar un alto índice de riesgo pasando a tener un EMBI de 1451 puntos básicos siendo uno de los riesgos más altos de la región. En el Ecuador uno de los factores por los que se experimenta cambios en el EMBI pueden ser las leyes y políticas dado que están en constante cambio y la fluctuación del precio del petróleo.

BALANZA COMERCIAL

La balanza comercial es uno de los factores de mayor importancia dentro del Ecuador, es donde se registran las importaciones y exportaciones que genera el país, existen dos tipos de balanzas comerciales una donde se toma en cuenta el petróleo y una donde se deja por fuera la exportación del mismo. Es trascendental para el país generar la mayor cantidad de exportaciones posibles debido a que no cuenta con moneda propia y una de las alternativas para que ingresen dólares a la economía es mediante la exportación de productos, bienes etc.

A pesar de las medidas que se han tomado en el Ecuador para motivar las exportaciones y reducir con castigos, impuestos y sobretasas las importaciones no se han logrado resultados favorables. En el 2014 de Enero – Septiembre se captaron 19,956.9 millones de dólares en exportaciones de los cuales 9,257.7 eran exportaciones no petroleras es decir menos del 50%; de Enero – Septiembre de 2015 se han generado 14,272.4 millones en exportaciones de los cuales 8,736.4 son exportaciones no petroleras.

Estos datos nos demuestran que las medidas tomadas por parte del gobierno no están funcionando, no están ingresando dólares a la economía ecuatoriana y el déficit en la balanza comercial aún existe.

2.3.3.3 Factores Sociales, Demográficos y Culturales

PLAN DEL BUEN VIVIR

Con el plan del buen vivir se pretende planificar el desarrollo de la población ecuatoriana, eliminar la pobreza, crear un sistema de vida sustentable y una redistribución equilibrada de los recursos y riquezas existentes en el país. Es así que el Plan Nacional para el Buen Vivir ha sido desarrollado como una guía de gobierno que entró en vigencia en el año 2013. (Estado Ecuatoriano, 2013)

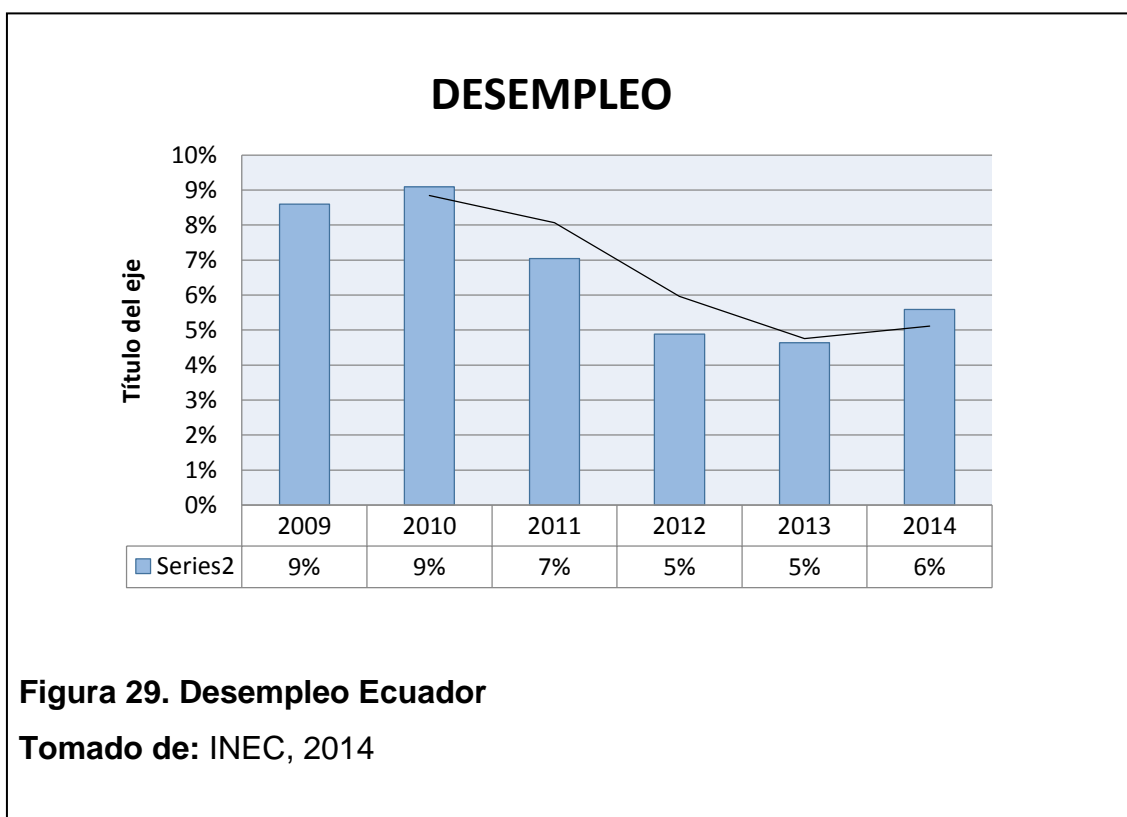
MIGRACIÓN

La migración en el Ecuador en los últimos años ha disminuido sustancialmente, esto es consecuencia del crecimiento de la economía del Ecuador y de la estabilidad gubernamental que se vive en el país.

Dadas las oportunidades que se presentan en el Ecuador gran parte de los ecuatorianos residentes en otros países han regresado al país.

DESEMPLEO

La tasa de desempleo en Ecuador es la más baja en la región terminando el 2014 con un 6% frente al promedio de la región que es un 6.2%. (Cepal, 2014)

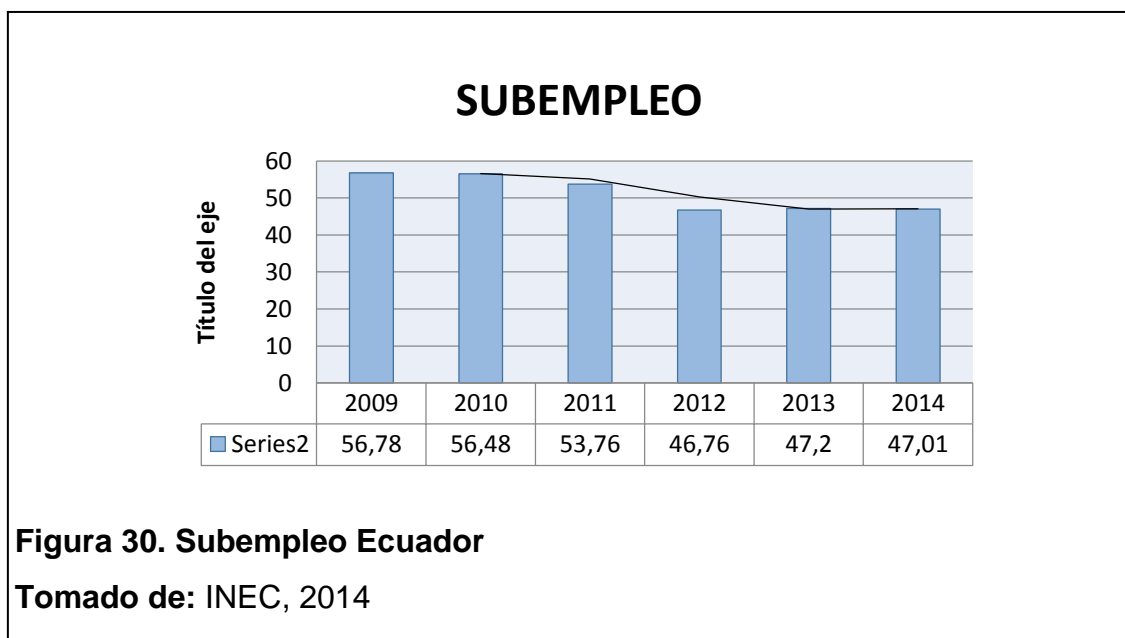


En el transcurso de los últimos 5 años en Ecuador el desempleo ha disminuido. El año con mayor desempleo se presentó en el 2010 con una tasa de 9.09 y el

periodo con menor desempleo se presentó en 2013 con un 4.64, en la actualidad se tiene un desempleo de 5.59 mostrando una variación de 0.95 con respecto al periodo anterior.

SUBEMPLEO

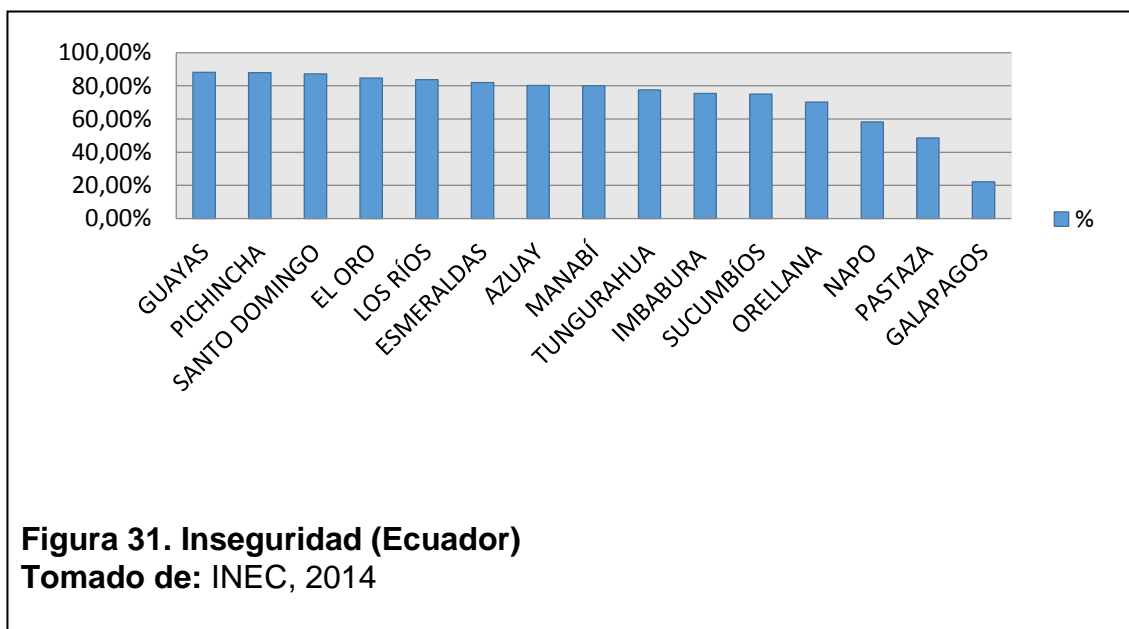
Es el trabajo que no es remunerado completamente, es decir es pagado por debajo del mínimo dado que no se aprovecha completamente el tiempo y las capacidades del trabajador. El subempleo es uno de los factores que ayudan a determinar la pobreza en un país.



La tasa de subempleo en Ecuador ha disminuido en los últimos tres periodos, pasando de 53,76 en el 2011 a 46,16 en el 2012 siendo este el periodo con una tasa de subempleo más baja. En la actualidad en el 2014 tenemos una tasa de subempleo de 47,01.

SEGURIDAD

Provincias con mayor inseguridad



Se puede evidenciar que la mayoría de la población identifica como los lugares más peligrosos a ciudades principales como Guayaquil y Quito. También se identifica que la población tiene una percepción de aumento de delincuencia. Sucumbíos es considerada una de las provincias con menor seguridad ubicándose en el puesto número 11 de las provincias con mayor violencia con un 75% y siendo la provincia más peligrosa Guayas con un 88.2% seguida por Pichincha con un 88%.

2.3.3.4 Factores Tecnológicos

Tecnología

Al ser una empresa dedicada a la comercialización de vidrio y aluminio dentro de los factores tecnológicos más importantes tenemos el software para un buen manejo de inventarios y una buena administración. Este es un factor

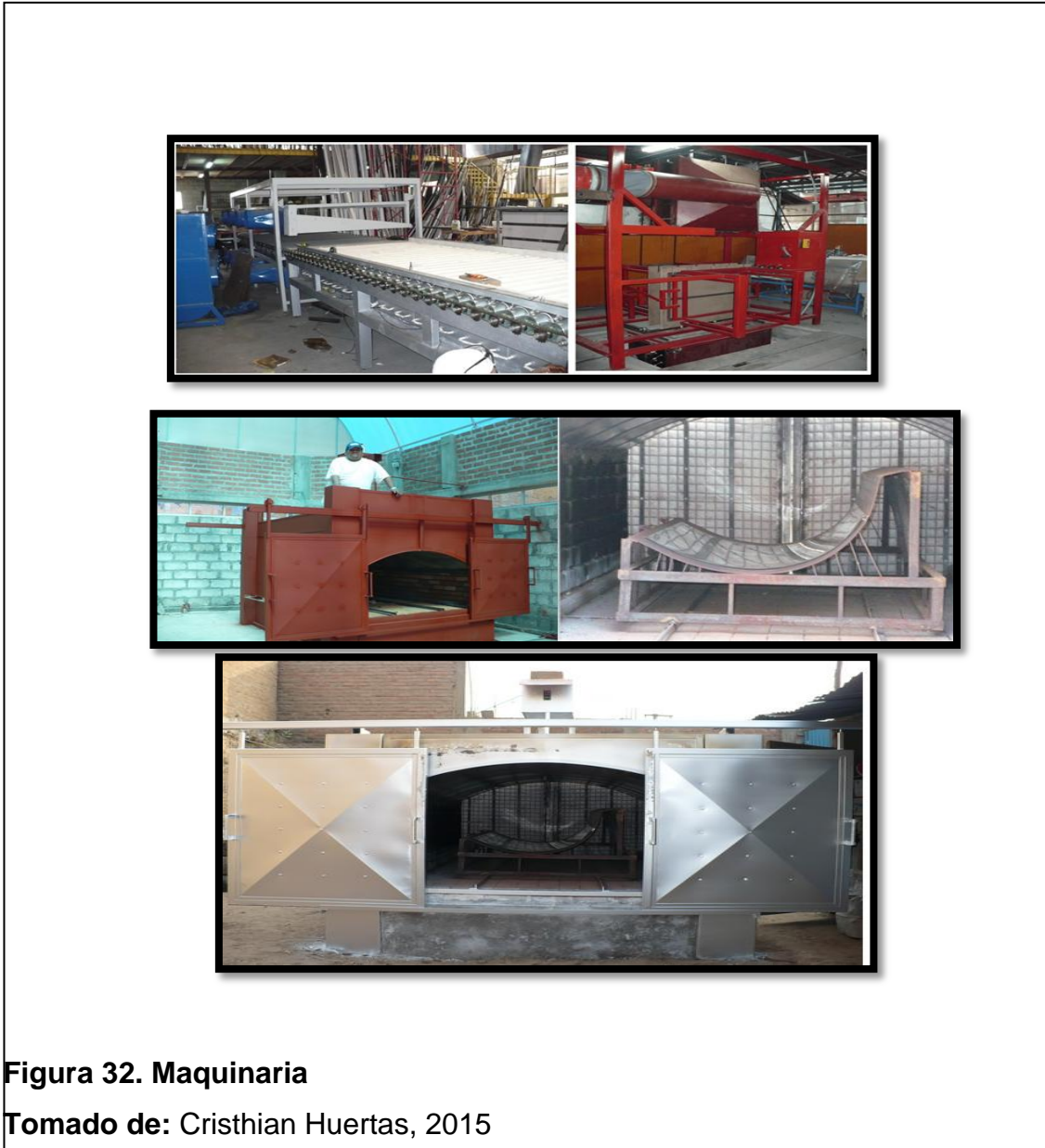
fundamental debido que el servicio al cliente depende significativamente de dicho software.

Por otra parte se necesitan montacargas y camiones para la comercialización de los productos, cortadores de vidrio, inglatadoras, todos estos factores tecnológicos son de fácil acceso en el Ecuador.

Maquinarias

Para implementar una fábrica de vidrio los factores tecnológicos que afectan al giro del negocio son de importancia. En Ecuador no se comercializan las máquinas necesarias para la fabricación de vidrio y aluminio, el país más cercano en el que se puede adquirir la maquinaria necesaria para la fabricación y moldeo del vidrio es Perú.

La maquinaria a utilizar es la siguiente:



Recursos Naturales

En el Ecuador los recursos naturales como el aluminio aún no han sido explotados, existen en el país grandes reservas de dicho metal sin embargo por los altos costos de explotación todo el aluminio que circula en el país es importado para posteriormente ser manipulado y elaborar perfilaría para la construcción.

2.3.3.5 Factores Legales

Entre los factores legales en los que la empresa se ve involucrada están los siguientes:

- Techo a las utilidades, los trabajadores actualmente pueden obtener utilidades que no excedan los 24 salarios básicos unificados que son 8.496 dólares americanos.
- Se eliminó el aporte fijo que tenía el Estado con el IESS, el gobierno actualmente eliminó el aporte del 40% para pensiones jubilares. Se tomó esta medida dado que según el gobierno el IESS tiene un superávit lo que faculta que la institución puede cumplir con sus obligaciones sin necesidad de un aporte.
- Mensualización del decimotercero y decimocuarto, actualmente en el Ecuador los pagos de los décimos antes mencionados se realizan mensualmente junto con el salario correspondiente de cada trabajador y en caso de que los trabajadores quieran acumularlo se deberá realizar los trámites correspondientes.
- La paralización de la Refinería de Esmeraldas obliga al país a importar más combustibles y lubricantes, el crecimiento esperado de las exportaciones no supera el 4%, según Fedexport. Esto es lo que causa un gran déficit en la Balanza Comercial del Ecuador. (Mónica Orozco & Pedro Maldonado O; 2014, pag. 465, 466).

2.3.4 Competencia

Para estudiar la competencia se analizará de lo macro a lo micro dado que Vialsu es una empresa que forma parte de una cadena de distribución exclusiva de la Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A, (FISA) y como competidores indirectos a marcas importadas como Andesia de origen chino y Alumina de origen colombiano.

Actualmente el gobierno ecuatoriano firmó un contrato con Chinalco que es una empresa que se dedica a la elaboración de perfiles arquitectónicos y demás materiales para la construcción a base de aluminio. Chinalco es la segunda empresa más grande dedicada a esta actividad a nivel mundial.

- **Fisa**

Fue la primera planta de extracción de aluminio en el Ecuador, es una empresa que tiene declarado un capital de 21 millones de dólares, esta empresa se dedica a la elaboración de toda clase de perfiles de aluminio usados en la construcción. Es una empresa que presenta gran variedad en sus productos tanto en formas como en acabados, por otra parte se dedica a la elaboración de piezas a base de aluminio las cuales se usan industrialmente.

Fisa opera mediante una red de distribuidores a lo largo de todo el Ecuador, tendiendo así 42 puntos de venta en todo el Ecuador. Las políticas de distribución que maneja Fisa no son estrictas, es decir permiten que sus distribuidores vendan otras marcas de aluminio. (Fisa S.A, 2014)

- **Alumina**

Es una empresa de origen colombiano con una experiencia de más 15 años en la comercialización de materiales de construcción, es una empresa que se dedica a la comercialización de una gran variedad de productos de perfiles arquitectónicos a base de aluminio.

Alumina es una de las marcas registradas bajo el grupo económico ARFEL, este grupo económico abarca dos campos industriales que son la construcción y el hogar. Exportan sus productos a Estados Unidos, Ecuador, Venezuela, Perú, Cuba entre otros.

Alumina en el Ecuador cuenta con 10 representantes o distribuidores, en el estudio siguiente se detallan las ubicaciones de cada uno de los puntos de venta.

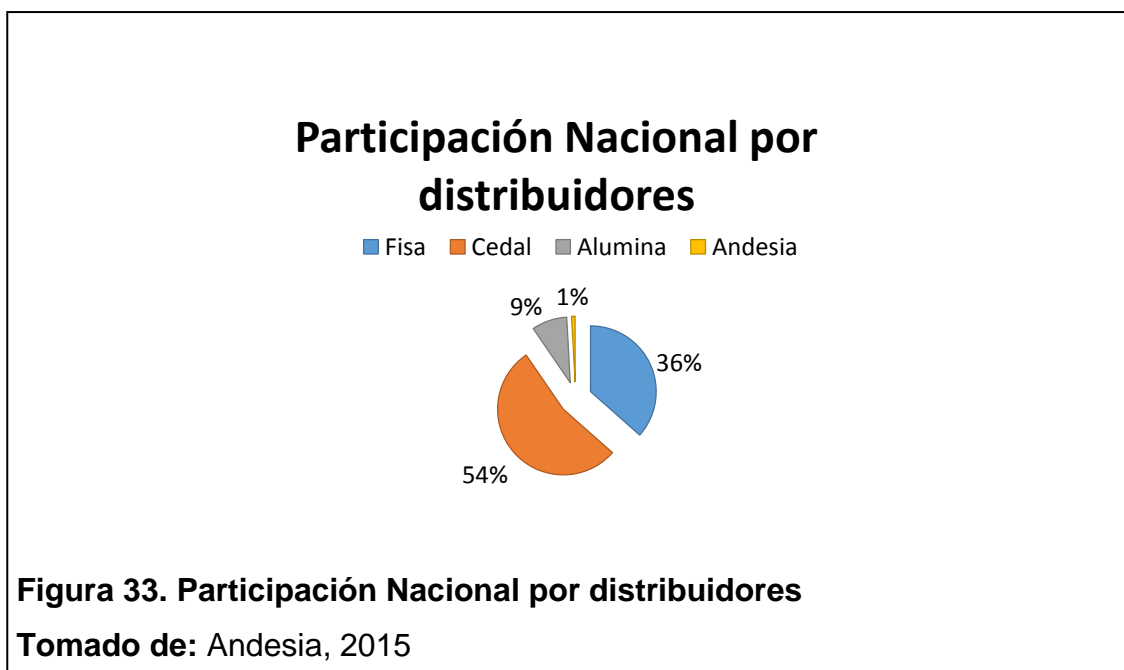
- **Andesia**

Es una empresa con un amplia experiencia en la fabricación de perfiles arquitectónicos en aluminio, es una empresa que no presenta cedés en Ecuador, es decir vende a todo persona o empresa interesada en adquirir sus productos.

Esta empresa tiene su matriz en China y realiza labores comerciales mediante un vendedor, quien se encarga de ofrecer los productos de la empresa y realizar el contacto directamente con la fábrica para poder realizar la importación de los productos. (Andesia, 2015)

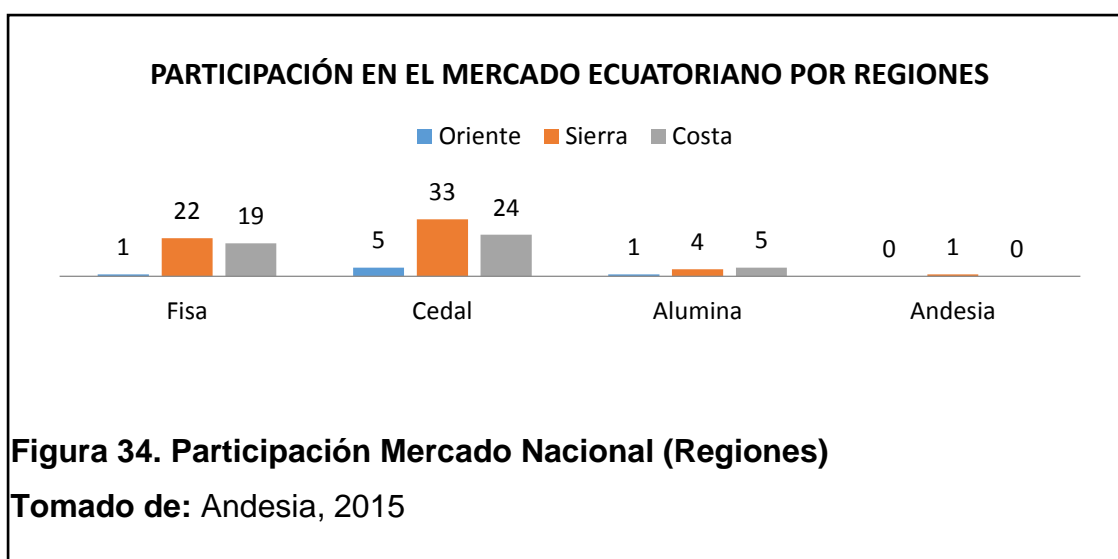
Andesia es una empresa que se caracteriza por comercializar sus perfiles a precios muy bajos en relación a los precios ofrecidos por otras marcas, lo cual es resultado de una calidad inferior en cada uno de sus productos.

Para medir la participación de las empresas en el Ecuador, se determinó el número de distribuidores a nivel nacional y regional.



Tras los resultados obtenidos se determinó que en el Ecuador las empresas identificadas como principales competidores de Cedal S.A son Fisa S.A con un 36% de distribuidores a nivel nacional, Alumina con un 9% y Andesia con 1%.

Los resultados demuestran que Cedal S.A es la empresa con la mayor cadena de distribución y puntos de venta en el país.



El análisis por regiones sustenta los resultados anteriores y demuestra que la mayoría de puntos de venta y distribuidores de las empresas mencionadas anteriormente se centralizan en la sierra con 60 distribuidores de los cuales 33 son de Cedal S.A.

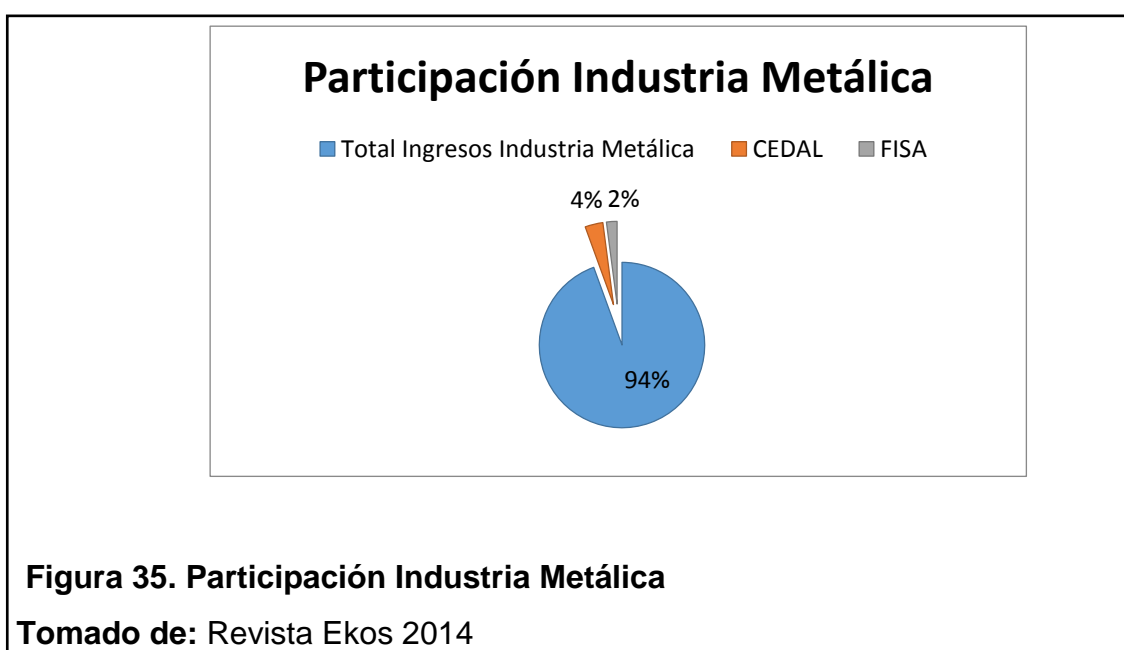
Análisis y Participación en la Industria

El siguiente análisis fue realizado tras un artículo publicado por la revista Ekos en 2013 en el cual se publican las 1000 empresas más grandes del Ecuador, se tomó una muestra de las empresas que pertenecen a la industria metálica (industria a la que pertenece Cedal S.A) y se sumó todos los ingresos para identificar la participación en la industria.

Tabla 10. Ingresos industria metálica en Ecuador

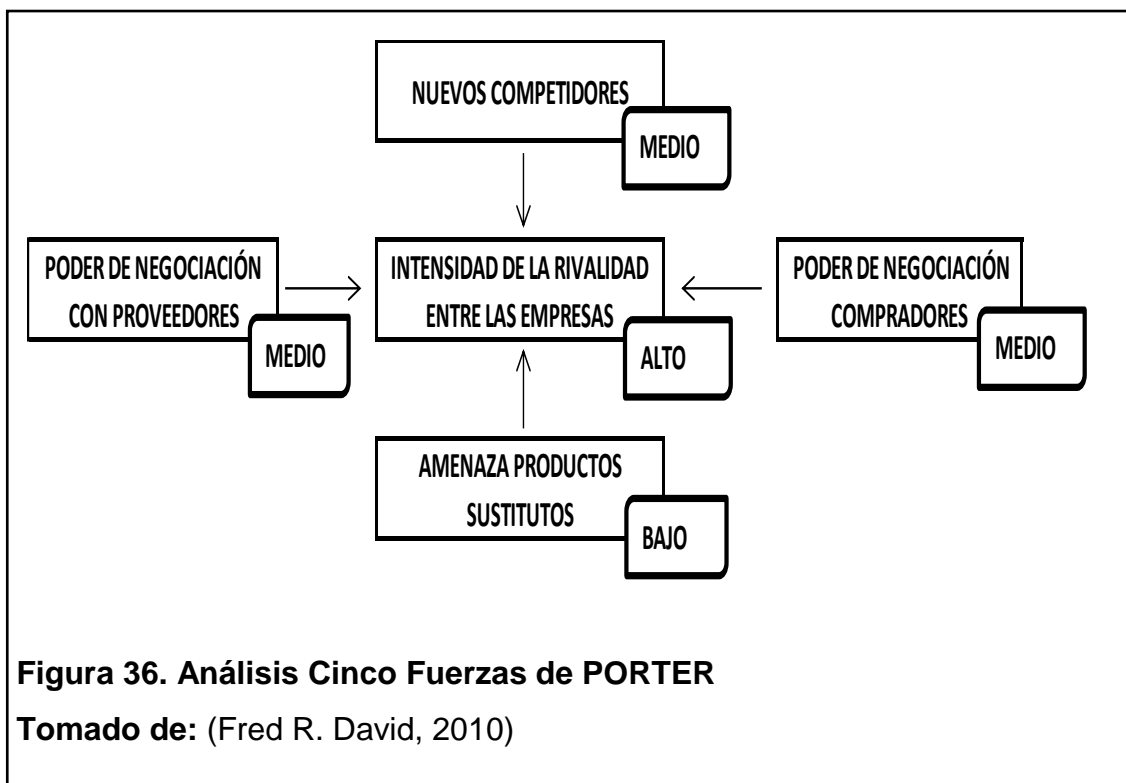
Industria Metálica	Ingresos en Millones de Dólares
Envases del Litoral S.A	59,3
Rooftec Ecuador S.A	44,1
Acería del Ecuador S.A Adelca	331,2
Novasero S.A	252,2
Ipac S.A	235,4
Acería Nacionales del Ecuador S.A	206,1
Ideal Alambrec S.A	134,3
Fadesa	104,3
Dipac Manta S.A	83,5
Cubiertas del Ecuador S.A	63,2
Corporación Ecuatoriana de Aluminio (CEDAL)	59,5
Fundiciones Industriales (FISA)	35,1
Total Ingresos Industria Metálica	1608,1

Tomado de: Revista Ekos, 2014



La participación de las empresas productoras de aluminio dentro de la industria metálica es mínima con una participación del 4% para Cedal y 2% para Fisa.

2.3.4.1 Análisis Cinco fuerzas de PORTER.



NUEVOS PARTICIPANTES (BARRERAS DE ENTRADA)

Las barreras de entrada, es decir la apertura de un nuevo distribuidor de vidrio y aluminio en la provincia de Sucumbíos es MEDIO debido a las siguientes razones.

Para constituir actualmente una planta productora de aluminio en el Ecuador se necesita aproximadamente un monto de entre 15 y 20 millones de dólares que es el capital declarado por las dos empresas ecuatorianas Cedal y Fisa, lo que representa una inversión fuerte de capital.

Estudiando las barreras de entrada a la comercialización de vidrio y aluminio en Sucumbíos, se determina que las marcas que se comercializan en Ecuador

tienen ya fijados sus representantes a nivel nacional, con los cuales se han firmado acuerdos bilaterales donde cada parte se compromete a guardar fidelidad con la marca y con el cliente. Además, el capital necesario para constituir este tipo de empresas no es sumamente alto y existe la posibilidad de entrada al país de una marca no existente en el Ecuador generando nuevos distribuidores a nivel nacional pasando a formar nuevos competidores.

Por lo tanto, estudiadas las barreras de entrada para la empresa que se representa y Vialsu; se concluye que las barreras de entrada al giro del negocio son MEDIO.

PRODUCTOS SUSTITUTOS

La amenaza de productos sustitutos para el aluminio es BAJO, debido a que son pocos los productos que son usados para la construcción de perfilaría destinada a ventanas, puertas y acabados en construcciones. Entre los productos sustitutos están la madera y plástico en los diferentes tipos de perfiles utilizados para la elaboración de puertas, ventanas etc. Entre los productos sustitutos usados para los acabados o fachadas de las construcciones está la cerámica.

A pesar de ser en el futuro el plástico una de los productos sustitutos más fuertes, no existen en el Ecuador empresas que se dediquen específicamente a la comercialización de este tipo de productos.

PODER DE NEGOCIACIÓN CON COMPRADORES

El poder de negociación de los compradores dentro del giro del negocio tiene un nivel MEDIO debido a que existen varias empresas que comercializan vidrio y aluminio en Sucumbíos, lo que le da al comprador alternativas de compra. Los clientes logran un alto poder de negociación en el precio y plazo de pago dependiendo de la cantidad de la compra de productos. En empresas dedicadas a la comercialización de materiales de construcción es fundamental

la cantidad para determinar un precio. En algunos casos los clientes más frecuentes y con cantidades de compra altas tienen plazos de pago de entre 30 y 60 días.

PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores es MEDIO dado que Vialsu es el representante de una sola marca y los productos que se comercializan dependen directamente de Cedal, empresa encargada de proveer los productos que comercializa Vialsu.

Como consecuencia de la representación de la marca Cedal, la empresa está muy ligada a los costos y parámetros que le sean propuestos sin embargo siempre hay la posibilidad de llegar a acuerdos que convengan a las dos partes.

INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD

La intensidad de la rivalidad es ALTO debido a que existen empresas que comercializan en el mismo mercado los mismos productos aunque de diferentes marcas y calidades. Pasando a ser esta una de las principales diferenciaciones. Al existir varias empresas en un mercado de tamaño moderado la rivalidad entre empresas es significativa.

Existe una diversidad en los competidores entre las cuales están la diferenciación del servicio, la forma y tiempo de entrega y la marca de los productos. En cuanto a la diferenciación del producto se tiene una ventaja frente a la competencia debido a que se comercializa en toda la región amazónica únicamente la marca Cedal la cual solo puede ser comercializada por Vialsu empresa a la cual se está aplicando el plan de mejora.

2.3.5 Matriz EFE.

Tabla 11. Matriz EFE

MATRIZ EFE				
	FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTALES PONDERADAS
OPORTUNIDADES				
1	6% de crecimiento poblacional de la ciudad de Nueva Loja.	0,08	3	0,24
2	Constante crecimiento en la industria de la construcción, entre el 2% y 4% anual.	0,08	3	0,24
3	Cercanía con distribuidores rivales a 1,5km de distancia.	0,05	2	0,1
4	Mayor poder adquisitivo de los ecuatorianos debido a la disminución de la tasa de desempleo hasta en un 4,84% en el último año.	0,09	3	0,27
5	Inconformidad de más del 50% de los clientes por la calidad de los productos y servicios de entrega ofrecidos por la competencia.	0,1	3	0,3
6	Cambio en la matriz productiva y restricción en las importaciones de materiales de construcción, imponiendo una sobretasa arancelaria mayor al 40%, dando más valor y acogida a los productos nacionales.	0,09	3	0,27
AMENAZAS				
1	En 2014 se firmaron acuerdos entre Ecuador y Chinalco, para establecer una procesadora de aluminio en el país.	0,09	3	0,27
2	La competencia ofrece la mayoría de productos de origen chino, los cuales poseen un precio de venta relativamente bajo.	0,09	3	0,27
3	Aumento del 5% de los precios de los proveedores.	0,07	3	0,21
4	Inestabilidad económica de la empresa a la cual se representa.	0,08	2	0,16
5	Inestabilidad económica en Ecuador debido al incremento de la inflación en un 1,2% con relación a diciembre del 2014.	0,09	2	0,24
6	Imposibilidad de diversificar la gama de sus productos con respecto al aluminio, dado que maneja distribución exclusiva de la marca CEDAL, permitiendo que sus competidores obtengan una ventaja de comercialización.	0,09	2	0,18
		1		2,75

Matriz de evaluación de factores externos (EFE), en esta matriz es posible analizar cada uno de los factores externos por los cuales la empresa se ve afectada, estos pueden ser información económica, social, cultural, demográfica entre otras.

Tras los resultados obtenidos de la matriz EFE se determina que la empresa responde a las oportunidades y amenazas que se presentan en su industria, aunque la respuesta no es la más eficiente dado que se obtuvo un resultado de 2.75 que es casi similar a la puntuación ponderada promedio de 2.5. Esto indica que la empresa debe realizar cambios para poder aprovechar cada una de las oportunidades que se presenten y disminuir las amenazas.

3 CAPITULO III. ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA

3.1 ANÁLISIS DE MATRIZ FODA

La elaboración de la matriz FODA es de vital importancia dentro de una empresa, debido a que ayuda a determinar cada uno de los factores internos y externos que afectan a la empresa directamente. Es por eso que su desarrollo es fundamental para una adecuada toma de decisiones.

FACTORES INTERNOS

Fortalezas

- Propietarios de la empresa con experiencia de 25 años en el mercado de Sucumbíos y más de 4 años en la comercialización de vidrio y aluminio.
- Aumento de ventas del 5% gracias a la oferta de productos de alto rendimiento y calidad.
- Promociones en puntos de venta = incremento del 15% en ventas.
- La cartera está compuesta por un 80% de clientes fijos.
- Excelente relación y poder de negociación con más del 90% de los proveedores.
- El 90% de los productos vendidos son entregados a los clientes mediante el servicio puerta a puerta, en un tiempo estimado entre 30 y 50 minutos.

Debilidades

- La empresa no cuenta con publicidad y marketing.
- Ineficiencia del manejo de inventarios con relación a la demanda que se presenta en el mercado.
- El tiempo de entrega de los proveedores es de hasta cinco días.

- VIALSU no tiene sitio web.
- Falta de filosofía corporativa y estructura organizacional.
- Disminución del 7% en los ingresos totales.

FACTORES EXTERNOS

Oportunidades

- 6% de crecimiento poblacional de la ciudad de Nueva Loja.
- Constante crecimiento en la industria de la construcción, entre el 2% y 4% anual.
- Mayor poder adquisitivo de los ecuatorianos debido a la disminución de la tasa de desempleo hasta en un 4,84% en el último año.
- Inconformidad de más del 50% de los clientes por la calidad de los productos y servicios de entrega ofrecidos por la competencia.
- Cambio en la matriz productiva y restricción en las importaciones de materiales de construcción imponiendo una sobretasa arancelaria mayor al 40%, dando más valor y acogida a los productos nacionales.

Amenazas

- En 2014 se firmaron acuerdos entre Ecuador y Chinalco, para establecer una procesadora de aluminio en el país.
- La competencia ofrece la mayoría de productos de origen chino, los cuales poseen un precio de venta relativamente bajo.
- Imposibilidad de diversificar la gama de sus productos con respecto al aluminio, dado que maneja distribución exclusiva de la marca CEDAL, permitiendo que sus competidores obtengan una ventaja de comercialización.
- Aumento del 5% de los precios de los proveedores.
- Inestabilidad económica de la empresa a la cual se representa.
- Inestabilidad económica en Ecuador debido al incremento de la inflación en un 1,2% con relación a diciembre del 2014.

3.1.1 Matriz FODA

Tabla 12. Matriz Foda

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1. 6% de crecimiento poblacional de la ciudad de Nueva Loja.	A1. En 2014 se firmaron acuerdos entre Ecuador y Chinalco, para establecer una procesadora de aluminio en el país.
	O2. Constante crecimiento en la industria de la construcción, entre el 2% y 4% anual.	A2. La competencia ofrece la mayoría de productos de origen chino, los cuales poseen un precio de venta relativamente bajo.
	O4. Mayor poder adquisitivo de los ecuatorianos debido a la disminución de la tasa de desempleo hasta en un 4,84% en el último año.	A3. Aumento del 5% de los precios de los proveedores.
	O5. Inconformidad de más del 50% de los clientes por la calidad de los productos y servicios de entrega ofrecidos por la competencia.	A4. Inestabilidad económica de la empresa a la cual se representa.
	O6. Cambio en la matriz productiva y restricción en las importaciones de materiales de construcción, imponiendo una sobretasa arancelaria mayor al 40%, dando más valor y acogida a los productos nacionales.	A5. Inestabilidad económica en Ecuador debido al incremento de la inflación en un 1,2% con relación a diciembre del 2014.
		A6. Imposibilidad de diversificar la gama de sus productos con respecto al aluminio, dado que maneja distribución exclusiva de la marca CEDAL, permitiendo que sus competidores obtengan una ventaja de comercialización.
ESTRATEGIAS		
FORTALEZAS	FO	FA
F1. Propietarios de la empresa con experiencia de 25 años en el mercado de Sucumbíos y más de 4 años en la comercialización de vidrio y aluminio.	1. Incrementar un 4% de participación en el mercado cada año. (F1, O1)	1. Comunicar y exponer a los clientes cada una de las cualidades de los productos comercializados. (F2, A2)
F2. Aumento de ventas del 5% gracias a la oferta de productos de alto rendimiento y calidad.	2. Aumentar 2 nuevas promociones en los puntos de venta cada mes (F3, O3, O4)	2. Mejorar los precios para hacer más atractivos los productos. (F5, A1)
F3. Promociones en puntos de venta = incremento del 15% en ventas	3. Fidelizar los clientes con los servicios y calidad de productos. (F6, O5)	3. Reestructurar las políticas de exclusividad de la marca representada. (F5, A5)
F4. Cartera está compuesta por un 80% de clientes fijos.	4. Ampliar la diversificación de productos nacionales. (F5, O6)	
F5. Excelente relación y poder de negociación con más del 90% de los proveedores.		
F6. El 90% de los productos vendidos son entregados a los clientes mediante el servicio puerta a puerta, en un tiempo estimado entre 30 y 50 minutos.		
DEBILIDADES	DO	DA
D1. La empresa no cuenta con publicidad y marketing.	1. Realizar una campaña publicitaria en la provincia de Sucumbíos y Orellana. (D1, O1, O2, O3)	1. Mejorar los tiempos de adquisición de los productos. (D3, A3)
D2. Ineficiencia del manejo de inventarios con relación a la demanda que se presenta en el mercado.	2. Crear una estructura organizacional para la empresa. (D5, O5)	2. Adquirir un sistema de inventarios eficiente. (D2, A1)
D3. El tiempo de entrega de los proveedores es de hasta cinco días.	3. Crear una página web. (D4, O2)	3. Establecer alianzas comerciales con competidores (D3, A4, A6)
D4. VIALSU no tiene sitio web.	4. Identificar los motivos de disminución de los ingresos. (D6, O4)	
D5. Falta de filosofía corporativa y estructura organizacional.		
D6. Disminución del 7% en los ingresos totales.		

3.1.2 Identificar los factores clave

Determinar cada uno de los factores claves es una labor que se lleva a cabo junto a todo el equipo de trabajo de Vialsu, empezando con los directivos quienes dan a conocer cuáles son cada uno de los factores que la empresa tiene que superar para lograr el éxito. Luego se identifica con todo el personal que factores se consideran importantes para que la empresa logre cumplir con sus objetivos y metas propuestas. (Ongei, 2015)

Los factores críticos de éxito de Vialsu son los siguientes:



Vialsu es una empresa que busca fidelizar sus consumidores comercializando productos de calidad que cumplan con las expectativas y necesidades de sus

clientes, brindando respaldo con cada uno de los productos, mediante garantías o asesoramiento.

Por otra parte busca ser eficiente con el servicio que presta, cumpliendo con las expectativas al momento de realizar la entrega de los productos. Vialsu pretende aumentar su participación en el mercado fortaleciendo cada uno de los factores críticos de éxito y generar de esta manera mayores ingresos.

3.1.3 Ponderación de factores

Tabla 13. Ponderación de Factores

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	VIALSU		ALVIAL		EDDY AÑAZCO	
		CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Calidad de los productos	0,15	4	0,6	2	0,3	1	0,15
Garantía	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07
Asesoría	0,09	3	0,27	1	0,09	2	0,18
Relaciones a largo plazo	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Eficiencia	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Inventario	0,09	1	0,09	2	0,18	3	0,27
Tiempos de entrega	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1
Satisfacción del cliente	0,09	3	0,27	2	0,18	1	0,09
Participación en el mercado	0,08	2	0,16	3	0,24	1	0,08
Crecimiento del mercado	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Incrementar Ventas	0,09	1	0,09	4	0,36	2	0,18
TOTAL	100%		2,56		2,33		1,6

Tomado de: Vialsu

Una vez realizada la ponderación se determinó que el principal competidor es Alvial, dado que maneja estándares muy similares a los de Vialsu. Alvial maneja buenas relaciones con sus clientes y toma ventaja en relación a Vialsu al contar con una mayor diversificación de marcas de aluminio.

3.1.3.1 Puntos de vista de los actores involucrados

Para realizar el análisis de los puntos de vista de los actores involucrados, se llevaron a cabo dos entrevistas una al Sr. Gregorio Gaona gerente y propietario de Vialsu y a la Sra. Alba Macas quien desempeña el cargo de secretaria administrativa.

Las entrevistas tienen como objetivo determinar la información necesaria para la implementación de las mejoras. Los puntos de vista más destacados por las personas directamente relacionadas con la administración y funcionamiento de la empresa son los siguientes:

- Se argumenta que el mercado de Sucumbíos está en constante crecimiento lo que aporta el desarrollo de la industria de la construcción y el crecimiento de Vialsu.
- Se expresa que en la parte interna de la empresa necesita de una estructura organizacional, que le permita a la empresa operar de forma eficiente, optimizando recursos.
- Promocionar y posicionar los productos que la empresa comercializa, a través de una campaña de marketing, que le permita a la empresa aumentar la cartera de clientes y de esta forma diversificar y disminuir los riesgos que pueden presentarse con el ingreso de un nuevo distribuidor.
- Las personas entrevistadas consideran que es necesario visitar a cada uno de los talleres y construcciones, con el fin de dar a conocer los beneficios que los clientes tienen al trabajar con los materiales comercializados por Vialsu.
- En la parte administrativa se mencionan algunos puntos como la elaboración de objetivos, metas y estrategias que son planteados por el propietario de la empresa, pero estos no son comunicados a todo el personal. Es por eso que se busca crear una fuerte comunicación interna para que todo el equipo de trabajo esté motivado y todos tenga claro el propósito por el cual se trabaja.

- Por otra parte se expresa la necesidad de lograr una mayor diversificación de productos, ofrecer mayor variedad en cuanto a accesorios y demás materiales utilizados en la construcción.

3.1.3.2 Puntos de vista de expertos en la industria

Para llevar a cabo este punto, se realizó una entrevista al Ing. Iván Acuña, persona encargada de las ventas a nivel nacional de CEDAL, lleva desempeñando este cargo por más de 10 años.

A continuación se mencionan las mejores sugerencias dadas por el experto de la industria:

- Como uno de los puntos principales se señala que en el mercado donde opera la empresa es un mercado muy competitivo, debido a que los clientes se fijan mucho en el precio a la hora de adquirir sus productos.
- La forma de crear fidelidad con los clientes es visitando los talleres, demostrándole al cliente un apoyo constante, ofreciendo un buen servicio y estar siempre atento a cada una de las necesidades que se presenten.
- Señala que el servicio al cliente tiene que ser óptimo, dado que es la forma con la que se puede lograr una diferenciación con relación a la competencia.
- Considera que es importante crear políticas y formatos que permitan al equipo de trabajo tener una guía, que al igual funcione como medidor de desempeño.
- Determina que es esencial que la empresa cuente con un mercado objetivo determinado para que las estrategias y objetivos sean enfocados correctamente.
- En cuanto al Marketing señala que es importante que la empresa direcciona recursos para esta área, ya que recibe apoyo por parte de CEDAL pero no es suficiente. Se debería invertir en una campaña

publicitaria en medios de comunicación como radio, ofrecer descuentos, dar beneficios a los clientes que cancelen sus compras en efectivo.

3.2 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

A continuación se detallan cada uno de los objetivos planteados para corto, mediano y largo plazo. Los objetivos son SMART es decir son específicos, medibles, alcanzables, realizable y estandarizados en el tiempo.

3.2.1 Objetivos Generales

- Aumentar la utilidad en un 3% en los próximos cinco años.
- Incrementar las ventas en un mínimo de 4% anual.
- Generar una mayor participación en el mercado.
- Posicionar a Vialsu como la empresa número uno en venta de vidrio y aluminio en la provincia de Sucumbíos.

3.2.2 Objetivos Específicos

a) Objetivos a largo plazo

- En los próximos 7 años incrementar en un 3% la rentabilidad del negocio.
- En los siguientes 6 años, implementar procesos que permitan mejorar y medir la atención al cliente, incluyendo los tiempos de entrega de los productos.
- Invertir en investigación, con el fin de determinar a nivel nacional e internacional nuevos productos.

b) Objetivos a mediano plazo

- Aumentar en los siguientes dos años un 4% de cartera de clientes establecidos en la ciudad de Lago Agrio.
- A partir del 2017 estudiar la empresa y su desempeño mediante razones financieras.
- Reducir los costos de operación en cada proceso que se presente en Vialsu.

c) Objetivos a corto plazo

- Para Junio de 2016 determinar con un estudio el mercado objetivo real.
- Determinar el mercado óptimo para la demanda presente de Vialsu.
- Controlar adecuadamente los gastos, para así lograr mayor eficiencia.
- Para el segundo semestre del 2016 contratar un gerente general.
- A principios del 2016, modificar la estructura legal de la empresa. Constituir una sociedad anónima.

3.3 DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS A SER INTERVENIDAS

Para determinar y definir cada una de las áreas a ser intervenidas, se realizó un análisis más profundo de la empresa, el cual consta de la elaboración y estudio de matrices como la matriz interna – externa que está relacionada con la matriz EFE y EFI; la matriz de perfil competitivo y la matriz SPACE. (Ver Anexo 4)

Dichas matrices permiten determinar a profundidad los factores que necesita la empresa para conseguir mejores resultados en cuanto a su desempeño.

La intervención de mejora se realizará en las siguientes áreas de la empresa.

- **Área Administrativa:** La empresa es administrada de forma empírica, no existe planeación estratégica, no están estipulados oficialmente misión, visión, objetivos y políticas. La planeación que la empresa presenta actualmente es incapaz de lograr resultados óptimos, también es necesario realizar un plan de operaciones mejorando cada uno de los procesos que se presentan. Finalmente es necesario modificar la estructura legal de la empresa.
- **Área de Recursos Humanos:** Es relevante desarrollar un manual conciso con cada una de las descripciones de cargos donde se encuentre a detalle la competencia, el perfil y la función que desempeñará cada uno de los trabajadores.
- **Área de Marketing:** Vialsu, no cuenta con una segmentación de mercado definida por lo que es importante realizar un posicionamiento de la empresa y un mix de marketing con sus respectivas estrategias. Asimismo se debe fomentar la búsqueda de nuevos productos que permitan a la empresa lograr una mayor diversificación.

4 CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

A continuación se exponen las propuestas de cambio, para el plan de mejoramiento de Vialsu, se especificará el tiempo en el que serán implementados, como los actores involucrados serán parte del proceso y los recursos necesarios para poder llevar a cabo el mejoramiento.

4.1 PROPUESTA DE CAMBIO

A continuación se detallan cada una de las propuestas para llevar a cabo el plan de mejoramiento de Vialsu, cada propuesta está determinada por una estrategia y las actividades que se deberán llevar a cabo para cumplir con las mismas.

Planes de Mejoramiento a Realizar

1. Reestructuración Organizacional
2. Planeación Estratégica
3. Plan de Marketing

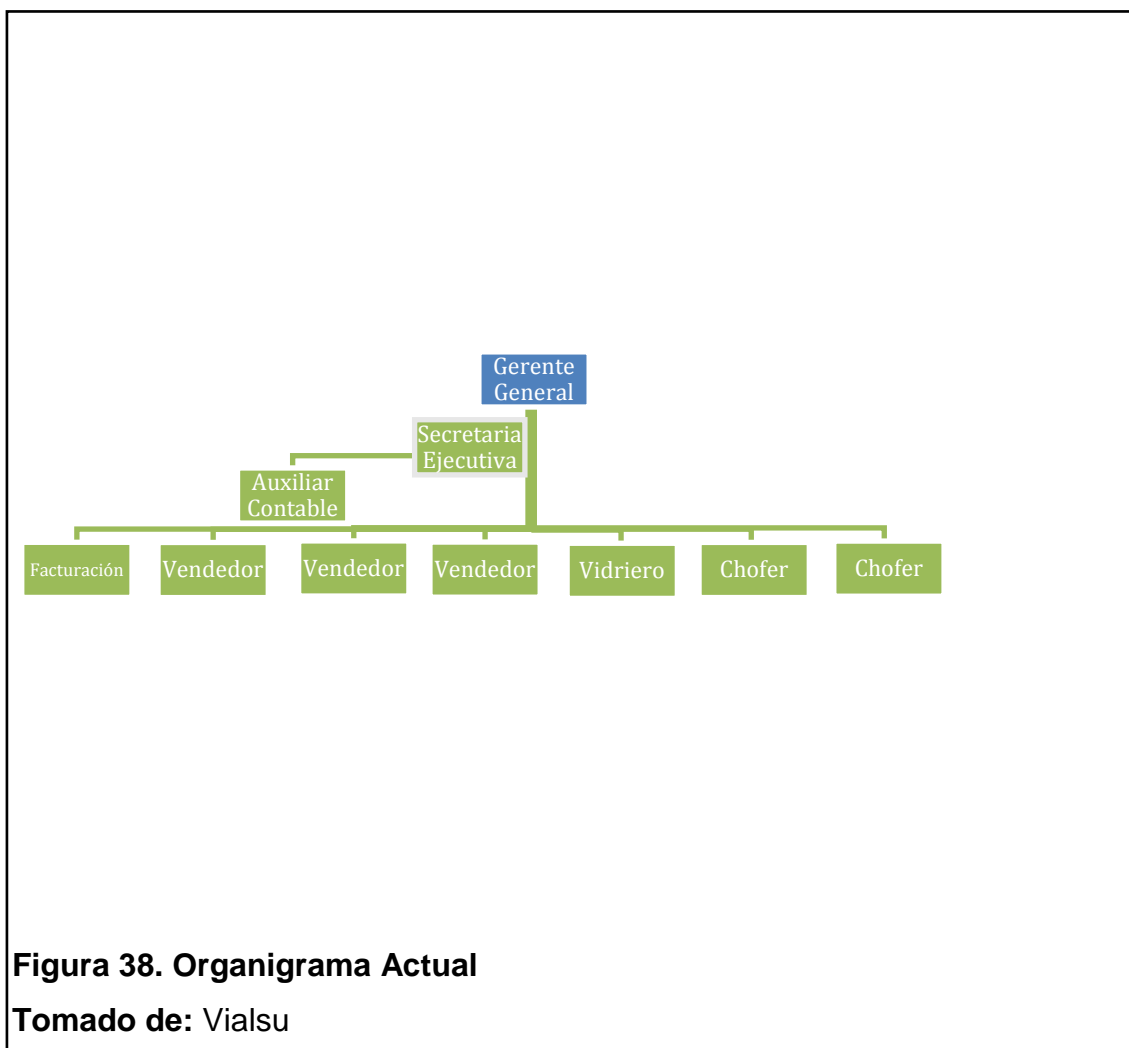
4.1.1 Planteamiento de las estrategias

Dados los estudios realizados con diferentes matrices, el giro del negocio y la situación actual en la que se encuentra la empresa, se propone adoptar por estrategias de integración, intensivas y diferenciación. El objetivo de dichas estrategias es obtener un diferenciador que permita lograr un mejor posicionamiento frente a la competencia, todas las propuestas de mejoramiento están ligadas a una estrategia es por eso que se detallan a los siguientes puntos.

4.1.2 Propuesta de implementación

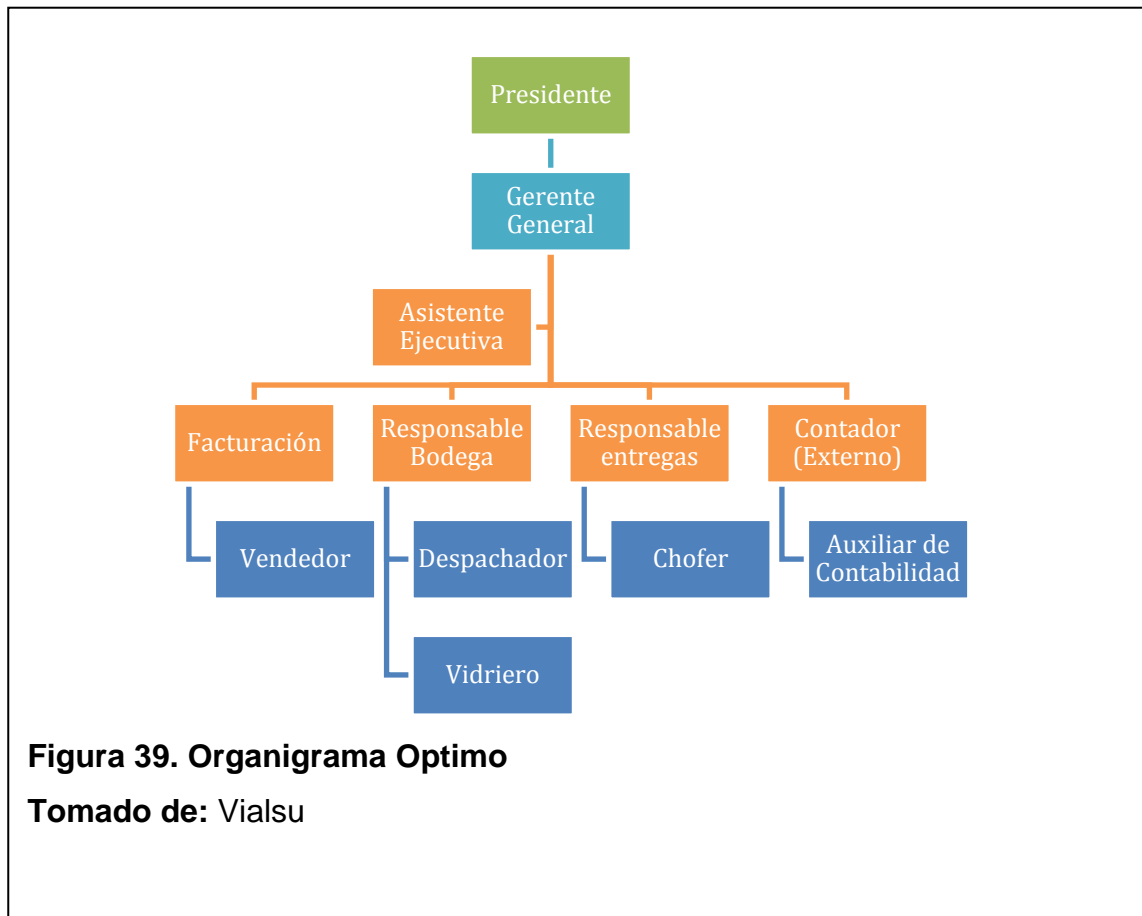
REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL

Organigrama Estructural (Actual)



El organigrama estructural vigente en Vialsu, consiste de un grupo de diez personas, las cuales se dividen en el gerente general quien cuenta con una de secretaria ejecutiva, y son los principales responsables del buen funcionamiento de la empresa. Por otra parte existe un Auxiliar contable, una persona encargada de facturación, seguida por tres vendedores, una persona encargada del vidrio y por último están dos choferes quienes realizan las entregas de los productos en la dirección acordada con el cliente.

Organigrama Estructural Óptimo



Tras el estudio realizado en de la empresa, se determina que Vialsu no necesita la contratación de más personal, necesita una mejor organización para cumplir con las expectativas de los clientes y prestar un servicio de calidad.

Dadas estos contextos únicamente se decidió contratar un gerente general debido a que el gerente actual y propietario de la empresa pasaría a posicionarse en el puesto de presidente. El gerente general tendrá como prioridad mantener el buen funcionamiento de la empresa, supervisar cada uno de los procesos que se presentan y administrar todos los recursos tanto humanos como materiales de manera eficiente y eficaz.

Manuales de Funciones y Cargos

Manual descriptivo de cargos

Es un instrumento usado dentro de la administración, el fin de este instrumento es lograr una adecuada selección del personal que va a formar parte de la empresa. En este manual se expone el perfil, la competencia y cada una de las funciones que le corresponden a un cargo específico. (Yadira Azocar.2008)

Presidente

Perfil

- Experiencia con más de cinco años en administración de empresas.
- Conocimientos sólidos en finanzas, marketing y administración.

Competencia

- Dinamismo y creatividad.
- Autogestión.
- Habilidades de análisis
- Capacidad de realizar una planificación.
- Buenas relaciones con el cliente interno y externo.
- Alto poder de negociación.

Función

- Representar legalmente la empresa.
- Cumplir y supervisar que se cumplan las decisiones tomadas en la asamblea y junta directiva.

- Controlar y apoyar cada una de las actividades que se presenten en la empresa.
- Supervisar y guiar las labores de coalición empresarial.
- Realizar sugerencias a la asamblea y a la junta directiva sobre el buen manejo y funcionamiento de la empresa.
- Desarrollar una gestión económica sujeta al presupuesto aprobado.
- Controlar el personal, el servicio que presta la empresa y firmar los contratos de trabajo.

Gerente General

Perfil

- Hombre/Mujer
- Profesional en carreras administrativas, mercadeo, economía o carreras afines.
- Cinco años de experiencia profesional como mínimo y dominio en marketing y administración.
- Fuerte experiencia con el manejo, motivación y ambiente laboral.
- Bases financieras para el manejo eficiente del presupuesto.
- Habilidad y visión para manejar una empresa.
- Capacidad de interacción con los clientes, buen manejo lingüístico para expresar una opinión.
- Destreza para desarrollar planes a largo plazo para la empresa.
- Ideas innovadoras que apoyen al cumplimiento de las diferentes metas a alcanzar de la empresa.

Competencia

- Dinamismo y creatividad.

- Autogestión.
- Orientación a resultados.
- Destrezas en el negocio.
- Habilidades de análisis
- Capacidad de realizar una planificación.
- Buenas relaciones con el cliente interno y externo.

Función

- Planificar, proyectar, evaluar, administrar y controlar cada una de las áreas de la empresa, los procesos de ventas, la atención y servicio al cliente.
- Mantener relaciones comerciales activas con cada uno de los clientes actuales y buscar siempre incrementar el portafolio de clientes.
- Participar competitivamente en el mercado.
- Comunicar cada uno de los objetivos, metas y decisiones de planificación a todo el personal respectivo.
- Realizar reuniones productivas con todo el personal de trabajo siempre y cuando estas sean necesarias.
- Acoger personalmente cada una de las observaciones, insatisfacciones o recomendaciones que presenten los clientes, con el fin de lograr una buena relación a largo plazo.

Secretaria Ejecutiva (Auxiliar de Gerencia)

Perfil

- Mujer
- Conocimientos básicos en administración, inventarios, marketing.
- Experiencia en el área comercial por más de cinco años.

- Manejo de sistemas de computación.
- Buen léxico para motivar las ventas.
- Manejo de office.

Competencia

- Liderazgo.
- Buen manejo del equipo de trabajo.
- Comunicación e influencia.

Función

- Cumplir con todas las actividades del gerente siempre que este no esté en la empresa.
- Mantener un control de los inventarios y movimiento de cuentas que se presentan en la empresa.
- Evaluar y comunicar al gerente toda ocasión relevante.
- Analizar la cartera de proveedores.

Auxiliar de Contabilidad

Perfil

- Hombre/Mujer
- Estudiante o egresado de contabilidad, auditoría o carreras afines.
- Experiencia en manejo de contabilidad mayor a tres años.
- Sólidos conocimientos de Office.

Competencia

- Capacidad para solucionar problemas en su área.
- Orientación a resultados.

- Habilidad analítica.
- Honestidad y ética.
- Compromiso con la misión y visión de la empresa.

Función

- Supervisar la contabilidad e impuestos de la empresa.
- Atender cada una de las solicitudes del Contador externo.
- Atender y hacer seguimiento de cada uno de los procesos internos, que son cobrar a los clientes y pagar a los proveedores.
- Coordinar con los encargados de ventas y adquisiciones para la empresa cada uno de los requerimientos comerciales que se presenten.

Agente de Ventas

Perfil

- Hombre/Mujer.
- Estudios superiores en carreras administrativas o afines.
- Conocimientos de la industria.
- Conocimientos básicos sobre estrategias de ventas y marketing.
- Experiencia mínima en el área de ventas de tres años.
- Conocimientos de las herramientas de mercadeo.
- Manejo de office.

Competencia

- Habilidad para vender.
- Buen poder de convencimiento.
- Agudeza en los negocios.

- Dinamismo.
- Comunicación efectiva.

Función

- Establecer buenas estrategias de venta.
- Cumplir con los cupos de venta expuestos por el gerente.
- Visitar a cada uno de los clientes en sus respectivos talleres.
- Levantar información sobre clientes actuales y posibles clientes.
- Identificar las nuevas demandas, gustos y preferencias de cada uno de los clientes.
- Generar relaciones a largo plazo.

Facturador

Perfil

- Hombre/mujer
- Estudio mínimo bachiller
- Disponibilidad de tiempo completo

Competencia

- Trabajo bajo presión
- Conocimientos fuertes en el giro del negocio y los productos que comercializa.
- Conocimientos de servicio al cliente.
- Trabajo en equipo.

Función

- Realizar la facturación de todos los pedidos de los clientes.
- Exponer a los clientes los productos y sus características.

- Brindar asesoramiento para los clientes, siempre y cuando este sea necesario.

Responsable Bodega

Perfil

- Hombre
- Estudio mínimo bachiller
- Disponibilidad tiempo completo
- Conocimientos básicos en administración de bienes.
- Experiencia con el manejo de carga pesada.

Competencia

- Trabajo en equipo.
- Buena comunicación.
- Trabajo bajo presión.
- Orden.

Función

- Organizar el espacio físico para el buen manejo de cada uno de los productos adquiridos por la empresa.
- Mantener el orden de los productos.
- Controlar las entradas y salidas de productos.
- Realizar informes sobre productos faltantes, en malas condiciones o pérdidas.
- Mantener un stock adecuado a la demanda de los productos.

Despachador

Perfil

- Hombre.
- Estudio mínimo bachiller.
- Tiempo completo para trabajar.
- Buen estado físico para realizar labores de carga.
- Experiencia en el manejo de carga pesada y control de la misma.

Competencia

- Trabajo bajo presión.
- Trabajo en equipo.
- Orden.
- Flexibilidad horaria.

Función

- Realizar la recepción de la mercadería.
- Despacho de productos.
- Manejo de inventarios.
- Conocimiento de todos los productos comercializados por la empresa, para un eficiente despacho.
- Reportar desperfectos en la mercadería recibida.

Vidriero

Perfil

- Hombre

- Bachiller
- Buen estado físico
- Conocimientos en el manejo de vidrio.

Competencia

- Trabajo en Equipo.
- Organización.
- Trabajo bajo presión.

Función

- Realizar las entregas de los vidrios adquiridos por los clientes.
- Organizar todos los diferentes tipos de vidrios adquiridos.
- Revisar el buen estado de los productos, cuando estos son adquiridos.
- Realizar cortes y manipulación de vidrios.

Responsable de entregas

Perfil

- Hombre
- Mayor de 25 años
- Licencia tipo E
- Bachiller
- Experiencia de dos años realizando entregas en la provincia de Sucumbíos.

Competencia

- Flexibilidad de horarios.

- Trabajo en equipo.
- Conocimientos de cada una de las áreas urbanas y rurales de la provincia de Sucumbíos.

Función

- Realizar la logística para cada una de las entregas a ejecutarse.
- Entregar los productos.
- Dirigir a los demás choferes para una buena coordinación de entregas.
- Realizar estudios de tiempos de entrega y servicio prestado al momento de realizar el despacho.

Chofer

Perfil

- Hombre.
- Mayor de 25 años.
- Licencia profesional Tipo C.
- Bachiller.
- Experiencia de más de dos años.

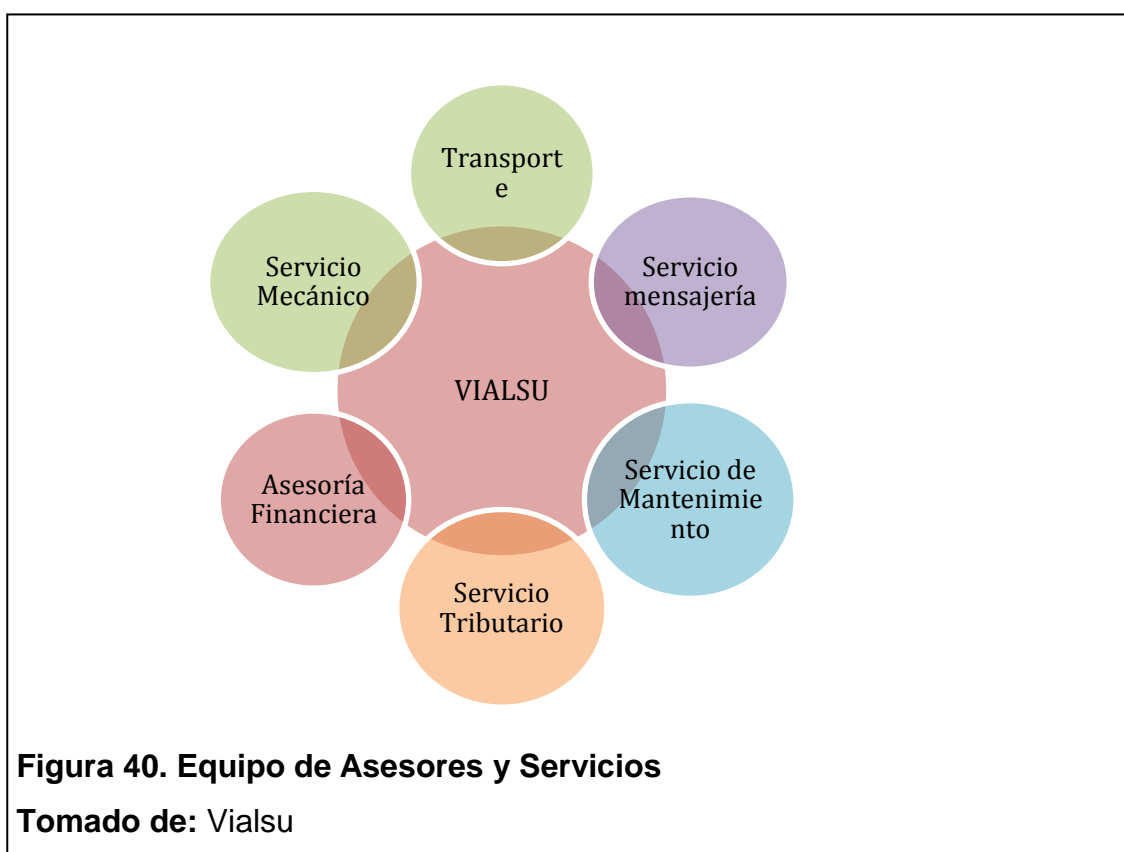
Competencia

- Trabajo en equipo.
- Buenas relaciones con los clientes.
- Trabajo bajo presión.
- Planificación de entregas.
- Organización.

Función

- Realizar todas las entregas de los productos, en los talleres o puntos de entrega previamente acordados con los clientes.
- Comunicar a sus superiores cualquier tipo de inconformidad del cliente a la hora de realizar la entrega.
- Realizar un buen servicio al cliente.
- Apoyar a su equipo de trabajo.

Equipo de Asesores y Servicios



Transporte

- Transporte de toda la mercadería comercializada desde diferentes puntos del Ecuador, entre ellos Quito, Guayaquil, Santo Domingo entre otros.

- Transporte de productos vendidos desde Lago Agrio a todo el Ecuador.
- Relaciones comerciales sólidas con varias empresas de transporte. Esto con el fin de efectivizar este servicio.

Servicio Mensajería

- La recepción de cheques de los clientes se hace mediante mensajería.
- La entrega de documentos a los proveedores es realizada mediante este servicio.
- Recepción de folletos, tarjetas de invitación, retenciones de los clientes.

Servicio de Mantenimiento

- Mantener en buen estado los aparatos tecnológicos de la empresa, impresoras, computadoras, teléfonos, fax.
- Actualizar el sistema contable usado por la empresa.
- Manteamiento y actualizaciones de los diferentes software usados en la empresa.

Servicio Tributario

- Solucionar todos los asuntos relacionados con el Servicio de Rentas Internas, para mantener en orden el pago de impuestos, presentar información requerida por el SRI.

Servicio Mecánico

- En el giro del negocio existen tres camiones, los cuales necesitan cambio de aceite y mantenimiento de su motor cada cierto tiempo.

- Cambio de neumáticos y cualquier desperfecto que se presente en el vehículo.

Asesoría Financiera

- Es contratada asesoría financiera para el manejo y adquisición de préstamos, líneas de crédito, apalancamiento o préstamos bancarios cuando estos vayan a ser requeridos.
- Valoración de inversiones.

4.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4.2.1 Descripción de la Institución.

Vialsu inició sus actividades de comercialización en el año de 1996 como una empresa dedicada a la venta de perfiles de aluminio y vidrio, para luego de dos años formar parte de la cadena de distribuidores exclusivos de la Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A “ CEDAL”, empresa que se representa desde entonces.

Los primeros ocho años, la empresa abarcaba el 100% del mercado de Sucumbíos debido a que no existía otra empresa con la misma actividad comercial.

Luego de quince años de su fundación, el propietario fundador hasta el 2010 Hernán Macas decide poner en venta la empresa para luego ser adquirida por el Gregorio Gaona, quien se encarga de la administración y direccionamiento de la empresa en la actualidad.

4.2.1.1 Misión

Para la elaboración de la Misión se tomaron en cuenta algunos parámetros recomendados por Fred R. David quien denomina que la misión es la respuesta a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, se recomienda tener en cuenta nueve componentes básicos para lograr una declaración efectiva, los cuales son:



“Somos una empresa orientada a satisfacer de forma profesional y ética cada una de las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo productos y servicios de calidad con el mejor precio y con la mayor rapidez.”

4.2.1.2 Visión

La visión responde a la pregunta ¿En qué queremos convertirnos?

“Ser reconocidos como la mejor distribuidora de vidrios y aluminios en la provincia de Sucumbíos y expandirnos a otras ciudades para el 2020.”

4.2.1.3 Objetivos

OBJETIVOS GENERALES

- Aumentar la utilidad en un 3% en los próximos cinco años.
- Incrementar las ventas en un mínimo de 4% anual.
- Generar una mayor participación en el mercado.
- Posicionar a Vialsu como la empresa número uno en venta de vidrio y aluminio en la provincia de Sucumbíos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivos a largo plazo

- En los próximos 7 años incrementar en un 3% la rentabilidad del negocio.
- En los siguientes 6 años, implementar procesos que permitan mejorar y medir la atención al cliente, incluyendo los tiempos de entrega de los productos.
- Invertir en investigación, con el fin de determinar a nivel nacional e internacional nuevos productos.

Objetivos a mediano plazo

- Aumentar en los siguientes dos años un 4% de cartera de clientes establecidos en la ciudad de Lago Agrio.
- A partir del 2017 estudiar la empresa y su desempeño mediante razones financieras.
- Reducir los costos de operación logrando mayor eficiencia en cada uno de los departamentos de la empresa.

Objetivos a corto plazo

- Para Junio de 2016 determinar con un estudio el mercado objetivo real.
- Determinar el mercado óptimo para la demanda presente de Vialsu.
- Tener un mayor control sobre los gastos, para así lograr mayor eficiencia.
- Para el segundo semestre del 2016 contratar un gerente general.

A principios del 2016, modificar la estructura legal de la empresa.
Constituir una sociedad anónima.

4.2.1.4 POLÍTICAS

- Hora de entrada: La hora a la que deben realizar el ingreso todos los trabajadores es de 8 am a 12:30 pm. La hora de almuerzo es de 12:30 pm a 1:30 pm. La salida se ejecuta a las 5 pm, sin embargo no es una hora fija dado que se pueden presentar situaciones que demanden más tiempo, estas horas serán registradas como extras.
- Días de trabajo: Se trabaja de lunes a sábado. Los días sábado solo se realiza media jornada.
- Días festivos: Son todos los días que estén estipulados de acuerdo a la ley, conforme al Código de Trabajo.
- Equipo de trabajo: a todo el personal que forma parte de la empresa se le exigen ciertas normas:
 - Puntualidad.
 - Usar uniforme adecuado.
 - No acudir al trabajo en estado de embriaguez.
 - Notificar al gerente cualquier tipo de ausencia, ya sea por enfermedad o cualquier tipo de diligencia.
 - Ofrecer un buen servicio al cliente, ser amables y responder a todas las dudas o inquietudes de los mismos.

- Buen manejo y cuidado de las herramientas de trabajo.
 - Respeto a jefes y colegas.
 - Colaborar con los compañeros de trabajo siempre que sea necesario.
 - Respetar los beneficios y pagos a todos trabajadores.
 - Aplicar cada una de las sugerencias dadas por los clientes.
 - Realizar cada una de las actividades asignadas con profesionalismo y ética.
- Servicio al cliente: El servicio al cliente es una de las características más relevantes de la empresa, entre los principales puntos están:
 - Políticas de pago: El cliente debe liquidar sus compras a la hora de la facturación o la adquisición de los productos en los respectivos destinos. Más de 80% de las ventas de Vialsu son realizadas en efectivo pero existen excepciones con clientes que trabajan con la empresa por más de un año.
 - Entregas: Los horarios de entrega son de lunes a sábado entre las 9:00 am y 5 pm con excepción de los días sábados que se trabaja media jornada y el día domingo no labora la empresa. Para realizarse las entregas puerta a puerta es necesaria la dirección que el cliente proporciona, las entregas son parte fundamental del servicio presentado por la empresa ya que se intenta realizarlas en el menor tiempo posible manejando en la actualidad un tiempo promedio de 45 min por entrega local. Para las entregas fuera de la zona urbano o diferentes ciudades y provincias se hacen mediante envíos por encomienda previo pago y acuerdo con el cliente.
 - Privacidad: Vialsu maneja estrictas políticas de confidencialidad sobre la información personal de los clientes.
 - Reclamo: Siempre que se presente una insatisfacción por parte del cliente, esta será atendida inmediatamente, para hacer un análisis de la causa y si la razón es una falla o desperfecto del producto se realizará una reposición en el menor tiempo posible.

Beneficios:

- El pago de las remuneraciones se realizará al final de cada mes con puntualidad, esto con el fin de ofrecer estabilidad laboral y emocional para el equipo de trabajo.
- Incorporación de nómina del IESS desde el primer día de trabajo dentro de la empresa.
- Flexibilidad de horarios para los trabajadores que estén cursando sus estudios universitarios o particulares.
- Vacaciones otorgadas por la ley, además del 24 diciembre al 2 de enero de cada año.
- Otorgación de préstamos que pueden ser por la realización de una compra, pago de estudios o gastos del hogar.

Valores Corporativos:

- Honestidad, integridad y responsabilidad en cada una de las actividades que se presenten.
- Trabajo en equipo, confianza y aporte de ideas por parte todos los trabajadores con el fin de lograr las metas y objetivos planteados.
- Satisfacción total de las expectativas y necesidades de los clientes, con la comercialización de productos de calidad y un efectivo servicio.
- Buenas relaciones con cada uno de los proveedores de la empresa, con el propósito de satisfacer al cliente.
- Innovación permanente de tecnología y técnicas de trabajo que mejoren los resultados obtenidos por la empresa.

4.2.2 Cambio en la estructura legal de la empresa.

Vialsu durante más de veinte años ha funcionado como una empresa unipersonal, constando en el servicio de rentas internas como persona natural, desde que la empresa era propiedad del Sr. Hernán Macas hasta la actualidad funciona bajo el mismo régimen. Se propone en el cambio de estructura legal modificar la razón social, pasando a ser una sociedad anónima, Vialsu S.A., esperando que comience sus actividades económicas a principios del año 2015 con dos accionistas: Gregorio Gaona y Alba Macas, integrando un equipo de trabajo de once personas.

4.2.2.1 Objetivo de ser una Sociedad Anónima

Entre los principales objetivos de realizar este cambio están:

- Que la empresa perdure a lo largo del tiempo.
- Realizar una mejor estructuración.
- Identificar accionistas y de ser necesario incrementar el valor de capital con el ingreso de nuevos accionistas.
- Separar el capital de la empresa con el capital de los propietarios.
- Mayor control sobre el rendimiento de la inversión y rendimiento general de la empresa.

4.2.2.2 Ventajas de una Sociedad Anónima

Existen varias ventajas de formar una sociedad anónima, entre las principales están:

No existe un número mínimo de socios, para la creación de la sociedad anónima.

- La responsabilidad social es solidaria entre todos los socios.
- La responsabilidad que se presente frente a terceros se limita al capital aportado.

- Libertad de pactos entre socios.
- No existe un monto mínimo ni máximo de aportación de capital por los socios.
- Libertad para otorgar las acciones.
- Buena imagen en la industria que se desarrolla.
- Posibilidad de emitir obligaciones.
- La empresa mantiene sus operaciones aún después de la muerte de uno de los socios.

4.2.2.3 Diferencia entre una sociedad anónima y una compañía limitada

- Para la constitución de una compañía de responsabilidad limitada se necesitan mínimo tres miembros y un máximo de quince, mientras que para la constitución de una sociedad anónima son necesarios dos miembros y con apertura a todos los miembros que deseen formar parte de la sociedad.
- Para la creación de una compañía limitada se necesitan \$400 dólares americanos mientras que para la sociedad anónima \$800.
- En la junta general de accionistas en la compañía limitada todos los miembros tendrá derecho a un voto mientras en la sociedad anónima el derecho al voto tiene relación al capital aportado.
- La compañía limitada tiene un capital máximo mientras que la sociedad anónima no.

4.2.2.4 Requisitos para constituir una Sociedad Anónima.

- Escritura pública a la Superintendencia de Compañías.
- Inscripción en el registro mercantil.
- Petición al Servicio de Rentas Internas de un Registro Único de Contribuyentes (RUC).
- Emitir un número patronal en el IESS.

- Permisos municipales de funcionamiento de los locales comerciales y uso de suelo.
- Patentes municipales.
- Certificado de seguridad del cuerpo de bomberos.

3. PLAN DE MARKETING

Con el plan de Marketing de Vidrios y Aluminios de Sucumbíos “Vialsu”, se pretende definir objetivos estratégicos, tácticas de marketing específicas, que concluyan en un buen posicionamiento de la empresa y sus productos en el mercado.

3.1 Segmentación

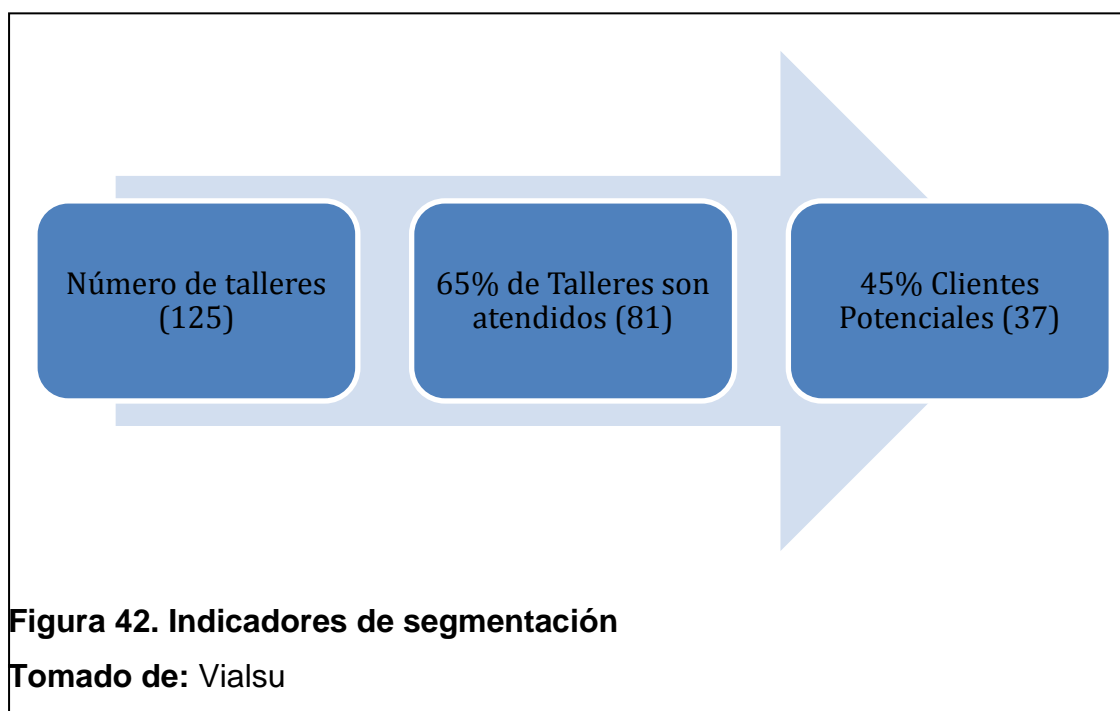
Es importante desarrollar una adecuada segmentación del mercado, dado que esto le permite a la empresa identificar un mercado al cual atender, ofreciendo los productos específicos que satisfagan cada una de las necesidades de los clientes.

La empresa no cuenta con una segmentación es por esa razón que esta es una de las piezas fundamentales para el éxito de Vialsu.

Tabla 14. Segmentación

Segmentación Geográfica.	Vialsu comercializa sus productos en las provincias de Sucumbíos. Principalmente en la ciudad de Nueva Loja, La joya de los Sachas y Shushufindi.
Segmentación Demográfica.	El segmento demográfico son todos los talleres de artesanos o demás empresas dedicadas a la construcción de estructuras a base de perfiles de aluminio y vidrio.
Segmentación por uso final de producto.	Los productos comercializados por Vialsu son destinados a minoristas y consumidores finales tales como dueños de las obras en construcción.
Segmentación por beneficios.	Empresas que trabajen con materiales de alta calidad y resistencia, buscadores de una empresa responsable y fiable, buscadores de garantías y disponibilidad de materiales todo el año.
Segmentación por comportamientos de compra.	Los clientes leales son aquellos clientes satisfechos con la calidad, resistencia de los productos y el servicio prestado por la empresa.

Tomado de: Vialsu



Para identificar los clientes potenciales se realizó un estudio donde se identifican el número total de talleres ubicados en la ciudad de Nueva Loja, que son ciento veinticinco. Con la realización de las encuestas y el estudio de mercado realizado previamente, se determinó que Vialsu atiende al 65% de talleres, ochenta y un talleres, del total de talleres se identificaron como clientes potenciales al 45% de talleres siendo treinta y siete talleres los principales clientes de la empresa. Se seleccionó el 45% debido a que son los talleres donde se trabaja con productos de alta calidad y rendimiento, exigen garantías y certificados técnicos.

3.2 Estrategia General de Marketing

Según Kotler y Armstrong, la estrategia de marketing es el ideal bajo el cual se pretende alcanzar objetivos de marketing. (Kotler y Armstrong, 2013, pág. 65)

La estrategia general de marketing empleada por Vialsu será la de **diferenciación**. Ésta estrategia se centra en darle al producto cualidades distintivas con el fin de que sea calificado como único, ganando así una diferenciación importante frente a los productos ofrecidos por la competencia.

Lograr cierta diferenciación le permite obtener una ventaja competitiva frente a las demás empresas. En el caso de Vialsu, la estrategia estará orientada al servicio, tomando en cuenta que éste es un factor importante para la satisfacción del cliente y luego de los resultados obtenidos en la investigación descriptiva se denomina que es un factor fundamental para el éxito en Vialsu.

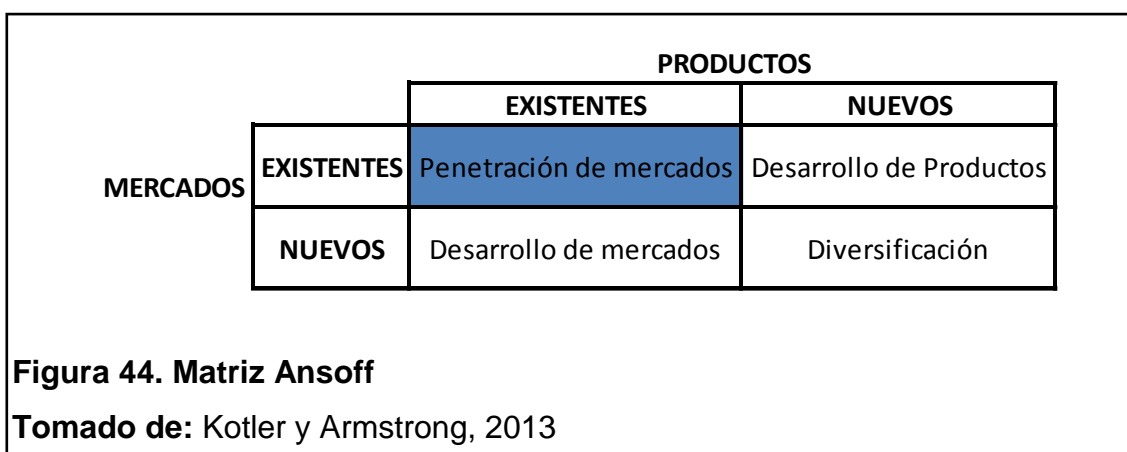
		VENTAJA ESTRATÉGICA	
		EXCLUSIVIDAD PERSISTIDA POR EL CLIENTE	POSICIÓN DE BAJO COSTO
OBJETIVO ESTRATÉGICO	TODOS UN SECTOR INDUSTRIAL	Diferenciación	Liderazgo en Costos
	UN SOLO SEGMENTO EN PARTICULAR	Enfoque o Alta Segmentación	

Figura 43. Ventaja Estratégica

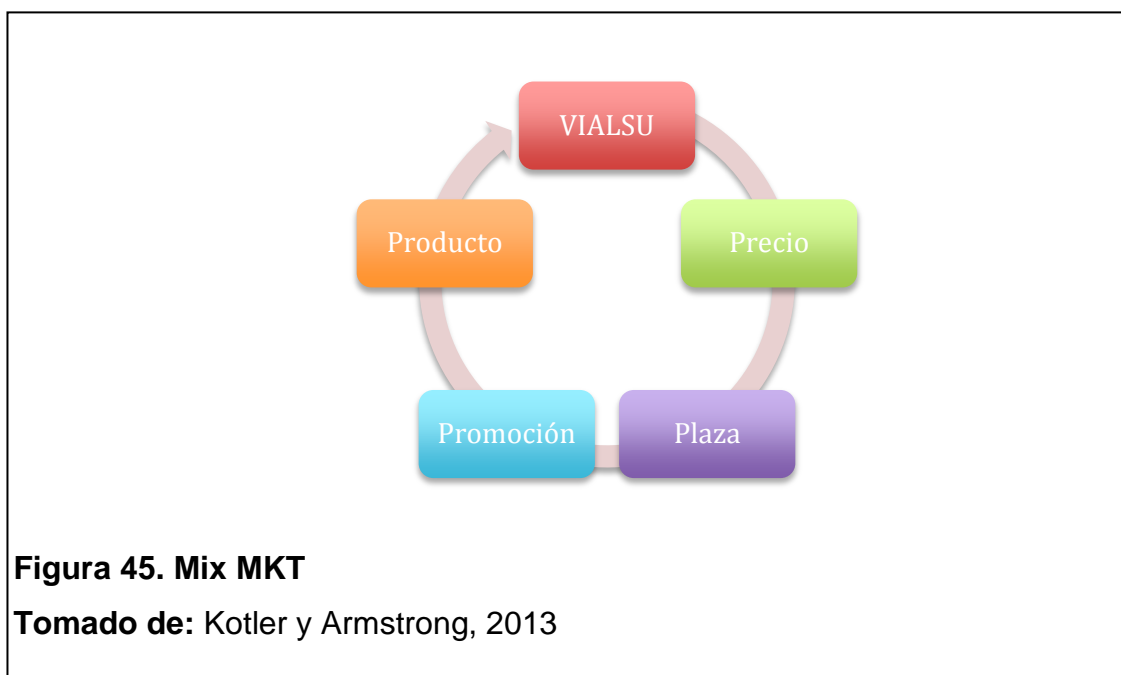
Tomado de: Kotler y Armstrong, 2013

3.3 Estrategia de Crecimiento

La estrategia de crecimiento que Vialsu implementará será la de **penetración de mercado**. Es así que esta estrategia estará enfocada en aumentar la participación de mercado de la empresa, mediante la captación de nuevos clientes a través de mayores esfuerzos de marketing.



3.4 Mix de Marketing



3.4.1 Precio

Política de Precio

Dado que Vialsu es un distribuidor autorizado (representante), los precios de cada uno de los perfiles de aluminio, vidrio y planchas de aluminio compuesto vienen impuestos por la marca. Por ello Vialsu no puede proponer una política de precios propia para esta línea de productos.

Para los demás productos como accesorios y vidrios, los precios son impuestos por la empresa, en base a la fijación de precios de empresas similares, es decir, los precios son fijados en base al precio promedio de la industria.

Entre las estrategias de fijación de precios están:

- Fijación basada en costos: Esto quiere decir que los precios se fijan con base a los costos cubiertos por la compañía, más el margen de ganancia deseado, entre los costos están considerados fijos y variables.
- Fijación de precios basada en la competencia o industria: La competencia son un grupo de personas o empresas dedicadas a la misma actividad. Se puede estimar un promedio de los precios a los que la competencia comercializa sus productos y se toma como referencia para sacar a la venta los productos y estos sean atractivos en el mercado.
- Por otra parte los precios pueden variar dependiendo de la situación que se presente con cada uno de los clientes. Si la compra de un cliente determinado es alta los precios pueden ser más bajos, de igual manera si el cliente hace una compra en efectivo tiene un mejor precio, que si la hiciera a crédito.

Costos

El mayor costo en el caso de la empresa Vialsu está dado principalmente por la compra de productos a proveedores. Para obtener el costo de dichos productos, estos fueron agrupados y se formuló un promedio para cada línea de producto como se muestra a continuación:

Tabla 15. Costos de producto

Producto	Precio de Compra	Precio de Venta	Porcentaje de Ganancia
Aluminio	20	23	13%
Vidrio	39	44	11%
Planchas de aluminio compuesto	215	250	14%
Accesorios	421	505	17%

Tomado de: Vialsu

Los costos fijos más representativos en general corresponden a gastos administrativos, como sueldos, salarios y el pago de servicios básicos.

3.4.2 Plaza y distribución

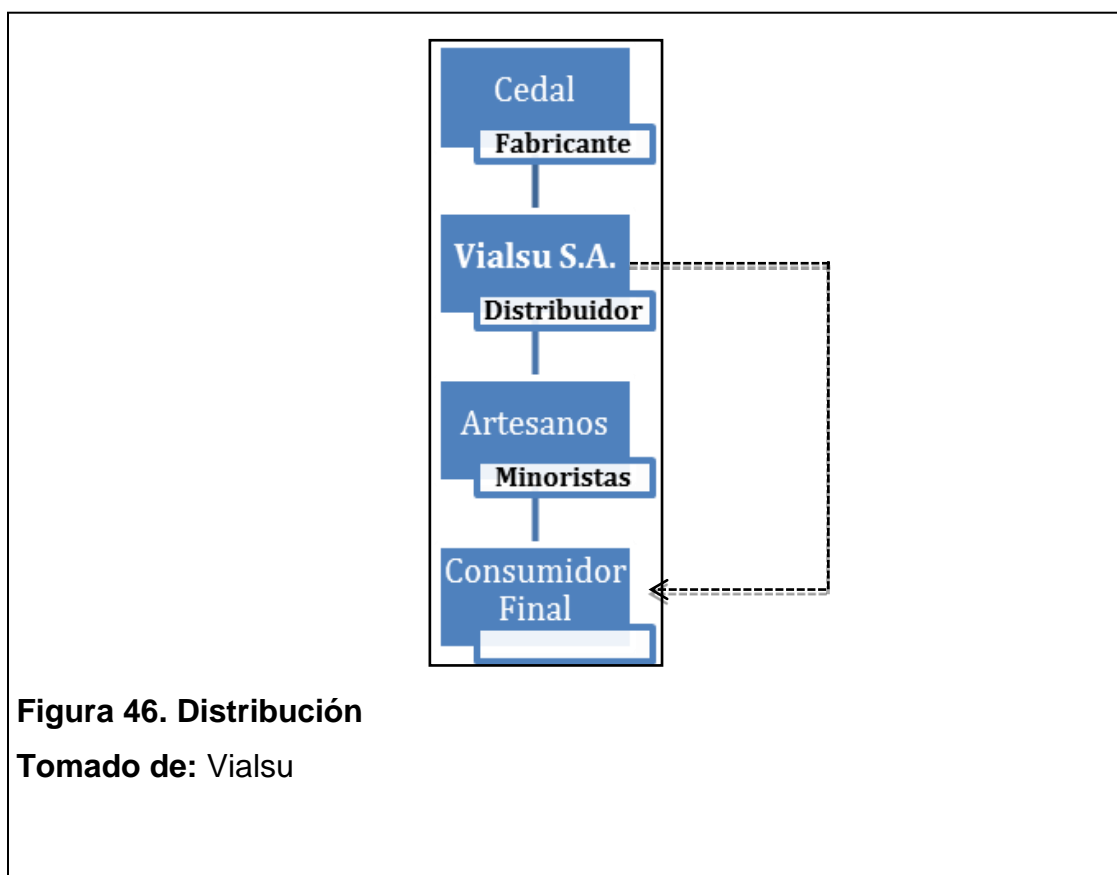
3.4.2.1 Plaza

Vialsu se encuentra situada en el cantón Lago Agrio de la provincia de Sucumbíos.

3.4.2.2 Distribución

Vialsu se maneja bajo un sistema de distribución exclusiva debido a la representación de marca que mantiene con Cedal, es decir, que la empresa posee el derecho exclusivo de vender dicha marca en el territorio designado.

Es por ello que el canal de distribución adoptado por la empresa es un canal indirecto corto, siendo Vialsu un intermediario dentro de la cadena de distribución:



Los proveedores de los demás productos que se ofrecen son varios entre ellos están Halley, DeWALT y Kiwy.

3.4.2.3 Estrategia de Plaza

Al ser único distribuidor recibe el derecho de vender la marca y se compromete a no vender marcas competitivas en la misma categoría dentro de la empresa. El tener acuerdos directamente con la empresa representada le otorga una gran estrategia de diferenciación, debido a que es Vialsu la única empresa con la capacidad legal de vender aluminio de marca Cedal.

3.4.3 Producto

Se denomina producto a todo aquello que ha sido elaborado, es decir que sufrió un proceso de cambio. En este caso los productos ofrecidos por la empresa son los siguientes:

3.4.3.1 Perfiles de Aluminio Arquitectónico y Estructural

El aluminio comercializado en Vialsu es únicamente de marca CEDAL debido a que es la empresa a la que se representa; este tipo de aluminio cuenta con certificados bajo la norma internacional ISO 9001 y es considerado como un producto de alta calidad y rendimiento.

Principales productos:

- **Ventanas:** corredizas, proyectables y fijas.
- **Puertas:** Fijas y corredizas.
- **Divisiones de Interiores**
- **Perfiles estructurales**

Todos los perfiles tienen un espesor de 4mm y 6,40 metros de largo, y se comercializan en los siguientes colores:

Natural

Negro

Verde

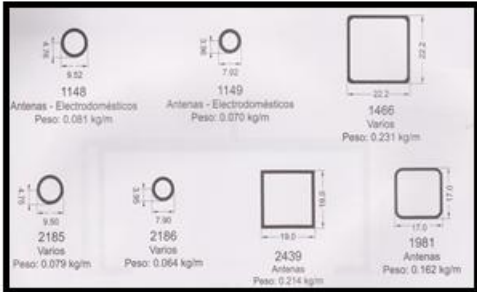
Madera

Dorado

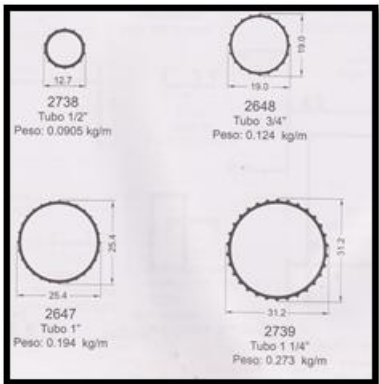
Blanco

Bronce

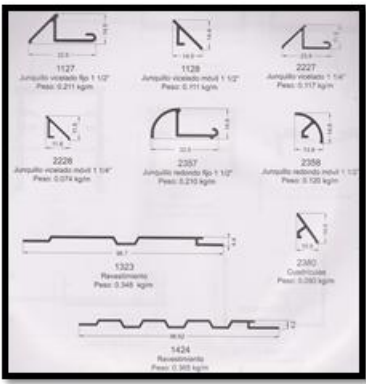
Especificaciones Técnicas de los perfiles con mayor rotación:



Perfil	Descripción	Peso (kg/m)
1148	Antenas - Electrodinámicos	0.081
1149	Antenas - Electrodinámicos	0.070
1466	Varios	0.231
2185	Varios	0.079
2186	Varios	0.064
2439	Antenas	0.214
1981	Antenas	0.162



Perfil	Descripción	Peso (kg/m)
2738	Tubo 1/2"	0.0905
2648	Tubo 3/4"	0.124
2647	Tubo 1"	0.194
2739	Tubo 1 1/4"	0.273



Perfil	Descripción	Peso (kg/m)
1127	Junquillo vertical 1 1/2"	0.211
1128	Junquillo vertical móvil 1 1/2"	0.151
2227	Junquillo rotatorio 1 1/2"	0.157
2228	Junquillo vertical móvil 1 1/4"	0.074
2207	Junquillo redondo 1 1/2"	0.210
2398	Junquillo redondo móvil 1 1/2"	0.128
1323	Resaca	0.348
2380	Cuchillas	0.380
1424	Resaca	0.380

Figura 47. Especificaciones Técnicas de Perfiles con Mayor Rotación
Tomado de: Vialsu

Paneles compuestos de Aluminio

Los paneles comercializados de igual manera son de marca CEDAL; están compuestos por dos láminas de aluminio y un núcleo de polipropileno. Su aplicación es ideal en construcciones debido a su adaptación a cualquier requerimiento arquitectónico.

Tabla 16. Paneles compuestos de aluminio / Especificaciones Técnicas

Especificaciones técnicas	
Medida del Panel	1570 mm x 5800 mm
Espesor del Panel	4mm
Espesor de las láminas de aluminio	0,4 mm
Espesor del núcleo de polipropileno	3,2 mm

Tomado de: Vialsu

COLORES DISPONIBLES	
Silver	Blanco
Amarillo	Dorado
Café Rojizo	Agua Marina
Silver	Crema
Metallic	
Azul	Rojo
ACABADOS ESPECIALES	
Moderados	Reflectivos



Figura 48. Colores de paneles de aluminio

Tomado de: Vialsu

3.4.3.2 Vidrio

Se comercializan planchas de vidrio plano flotado, reflectivo y catedrales los cuales son utilizados en la construcción en interiores y exteriores de edificaciones. Estos pueden ser de los siguientes espesores y colores:

Tabla 17. Colores Vs. Espesores

COLORES	
Claro	Azul Reflectivo
Bronce	Verde Reflectivo
Gris	Espejos
Dark Grey	Vidrios Catedrales
Verde Automotriz	Bronce Reflectivo

ESPESORES					
3mm	4mm	5mm	6mm	8mm	10mm

Tomado de: Vialsu

3.4.3.3 Accesorios

Se comercializa una gran variedad de accesorios entre los más importantes y mayor rotación en la empresa están:

- *Tornillos, cerraduras, bisagras y garruchas.*
- *Todo tipo de cortadoras de aluminio, cierras circulares, taladros, caladoras y discos de corte.*
- *Terminales, soportes para pared y techo, argollas para cortinas y plafón.*
- *Seguros push, manijas plásticas, nudos para vitrina y puertas, mallas metálicas y de fibra de vidrio, vinil y acrílicos.*

Vialsu cuenta con una gran variedad de productos, todos van entorno al giro del negocio, se encuentran desde vidrios, aluminio en varias presentaciones como perfiles estructurales, planchas de aluminio compuestos y una gran gama de accesorios que principalmente son usados en la instalación de puertas, ventanas y estructuras para las planchas de aluminio compuesto.

3.4.3.4 Estrategia de Producto

- Crear conciencia de calidad en todos los procesos de organización, para de esta forma crear una calidad total en la empresa.
- Que el cliente siempre sea la razón por la cual se tomen decisiones ya sea para implementar procesos o corregirlos.
- Estrategia de penetración aumentada, esto con el fin de incrementar la participación en el mercado que tiene la empresa actualmente, es decir incrementar el número de clientes.
- Ampliar la línea de productos, es decir buscar nuevos productos que se puedan comercializar por la empresa y no infrinjan los tratados de exclusividad firmados con Cedal.

3.4.4 Publicidad y Promoción

3.4.4.1 Publicidad

Para realizar la publicidad de la empresa se van a analizar todos los medios de comunicación accesibles para ejecutarse en la provincia de Sucumbíos.

Tabla 18. Medios de Comunicación

Medios de Comunicación		Precio
Televisión	Lago Sistema	\$320
	Ajiv	\$340
	Sacha tv	\$300
Radio	Sucumbíos	\$280
	Canela	\$260
	El Cisne	\$265
Revistas y Periódicos	Boga	\$155
	Eclosión	\$170
	Selva Mágica	\$160
Flyers	Imprenta Christian	\$300
	Imprentas Ecuador	\$260
	Mundo Grafic	\$280
Vallas	Por parte de la empresa	\$3000
Internet/Redes Sociales	Facebook	\$100
	Twitter	\$95
	Google	\$253

Tomado de: Vialsu

Luego de analizar cada uno de los medios a los cuales se puede acudir para generar publicidad en la provincia de Sucumbíos, se ha determinado que los mejores medios para llegar a los artesanos y consumidores finales es la radio y flyers. Se ha tomado esta decisión luego del análisis de las encuestas realizadas. Se ha realizado un presupuesto anual para el cual se necesitarán 4.000 dólares anuales.

3.4.4.2 Promoción

Relaciones Públicas

La empresa Vialsu va a realizar relaciones públicas otorgando patrocinios a equipos de futbol de la sub 40 en la provincia de Sucumbíos, se ha decidido patrocinar estos equipos debido a que gran parte de artesanos participan en este tipo de campeonatos y deportes.

Promoción de ventas

Se otorgarán descuentos e incentivos de corto plazo a cada uno de los clientes, dichos descuentos serán otorgados según la forma de pago y el monto de la compra. Por otra parte se determinará el cliente estrella del mes, con el fin de otorgar premios para estimular a los consumidores.

3.4.4.3 Imagen Corporativa

Logotipo

Es un diseño Figura utilizado para demostrar una marca específica, puede ser el nombre de la empresa. El logotipo es fundamental para lograr un posicionamiento adecuado de la empresa debido a que se espera que el logotipo ayude a los clientes a identificar rápidamente Vialsu. (Kotler, P. & Armstrong, 2013)



Figura 49. Logotipo actual

Tomado de: Vialsu

El logo tipo de la empresa es su nombre con una V en un Tabla, este logotipo es usado por la empresa desde su apertura, no ha sido modificado dado que la empresa ganó posicionamiento en el mercado con este logotipo y por otra parte no se han invertido recursos para refrescar la imagen de la empresa. Tras este estudio se determinó necesario incrementar la intensidad del color azul tras un estudio de la teoría del color.

Teoría del Color

Los colores usados en Vialsu son azul oscuro y blanco. El azul es considerado el color de la agudeza, talento, razón y agudeza. (Valencia Studio, 2015).

Slogan

Es un conjunto de palabras cortas y fáciles de recordar, que indiquen a los clientes cual es el lema fundamental de la empresa. Esta frase identificará a la empresa y denotará confianza con sus compradores. (Kotler, P. & Armstrong, 2013)

- Marca la diferencia.
- Calidad y Rendimiento.
- Confianza y seguridad.
- Si lo compraste en Vialsu es bueno.

Roll up

Se ha decidido que el roll up va a tener 1.25 x 2.00 metros de ancho y largo, elaborado con aluminio. El contenido del roll up va a ser el logotipo de la empresa con una especificación de los productos que comercializa y la marca de la cual es representante, la dirección del local y los números de contacto.

Papelería Usada por la empresa Vialsu.

Business Card



Figura 50. Papelería Vialsu (Business Card)

Tomado de: Vialsu

Sobre



Figura 51. Papelería Vialsu (Sobre)

Tomado de: Vialsu

3.4.4.4 Estrategia de Promoción y Publicidad.

Se pretende aplicar una estrategia Pull la que consiste en concentrar los esfuerzos de promoción sobre el consumidor final.

Para promocionar los productos y la empresa se realizará acuerdos con cada una de las marcas que comercializa la empresa, estos acuerdos pueden ser para obtener recursos monetarios o adquirir beneficios.

.1.3 Cronograma de implementación

En el siguiente diagrama se detallan cada una de las mejoras a realizarse dentro de la empresa, detallando su tiempo de duración, la fecha en la que van a ser realizadas y su fecha de culminación. Se estima que las mejoras durarán alrededor de 4 meses.

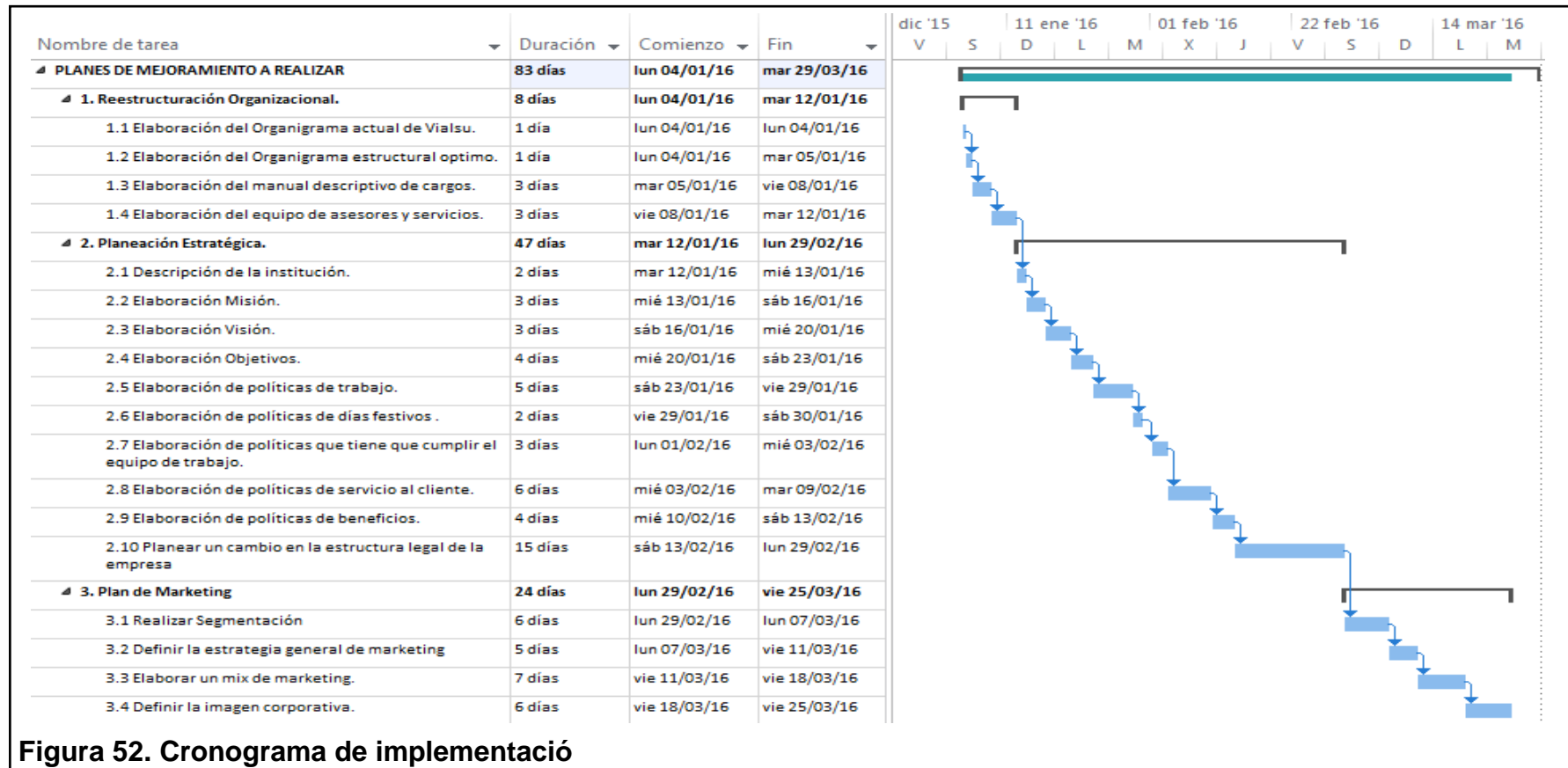


Figura 52. Cronograma de implementació

4.2 EVALUACIÓN FINANCIERA

Mediante la evaluación financiera, se pretende determinar la rentabilidad y los beneficios de la empresa luego de realizar las mejoras propuestas en este estudio, con una proyección a cinco años. El plan financiero de Vialsu se elaborará en base al estudio del comportamiento histórico de las compras, ventas y gastos, a partir de la actual administración. El objetivo principal del plan financiero es estimar los ingresos y gastos que la empresa debe asumir para lograr un crecimiento sustentable a lo largo del tiempo.

4.2.1 Costos Involucrados

Los costos involucrados son todos aquellos en lo que la empresa debe incurrir para suplir su funcionamiento, los costos pueden ser fijos o variables.

4.2.1.1 Costos Fijos

Son los costos a los que se deberá incurrir en un periodo de tiempo determinado, independientemente del nivel de ventas o producción que la empresa experimente, son aquellos que no se afectan sin importar la cantidad de trabajo realizado. Por ejemplo, alquiler de bodegas o local comercial, remuneraciones, seguros a vehículos o maquinaria. En Vialsu, entre los costos fijos se encuentran los salarios y servicios los cuales presentan una volatilidad mínima a lo largo del tiempo.

Tabla 19. Costos fijos

COSTOS FIJOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTOS SUELDOS	110.652,47	112.218,12	113.094,59	114.036,79	115.117,18
ARRIENDO DE MUEBLES	11.415,80	11.847,32	12.295,15	12.759,90	13.242,23
SERVICIOS PÚBLICOS	284,44	295,19	306,35	317,93	329,95
TOTAL COSTOS FIJOS PROYECTADOS	122.352,71	124.360,62	125.696,08	127.114,62	128.689,36

4.2.1.2 Costos Variables

Son aquellos que dependen del nivel de producción o ventas que haya tenido la empresa, estos costos son alterables de acuerdo al trabajo realizado. Con cada unidad adicional producida el costo variable total incrementa. En Vialsu, cuanto mayor sea la cantidad de compras a los proveedores, mayor serán sus costos.

Tabla 20. Costos variables

ESTADO DE RESULTADOS TOTAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS TOTALES	1.919.647,62	2.034.826,48	2.197.612,60	2.417.373,86	2.731.632,46
COSTOS DE VENTAS	1.425.894,42	1.511.448,09	1.632.363,94	1.795.600,33	2.029.028,37

4.2.2 Flujo de efectivo incremental proyectado

El estado de flujo de efectivo es uno de los más importantes debido que se evidencia la capacidad de la empresa para generar efectivo y cubrir sus operaciones, responder a sus obligaciones inmediatas y estudiar la posibilidad de realizar inversiones para el sostenimiento de la empresa en un futuro.

El estado de flujo de efectivo tiene como objetivo de determinar si la empresa genera el dinero suficiente para cumplir con sus obligaciones inmediatas, directas y para los diferentes proyectos de expansión e inversión que se presenten.

Tras el análisis de los estados financieros de Vialsu se determinó que la empresa evidenciaba una falta de liquidez, luego de poner en marcha el plan de mejoramiento es evidente que la empresa tiene la capacidad suficiente para generar dinero y cubrir sus obligaciones inmediatas. Es decir la empresa genera los recursos necesarios para sustentar sus operaciones. (Ver Anexo 5) se encuentran los flujos de los diferentes escenarios.

Flujo de Efectivo Vialsu. Escenario más probable.

Tabla 21. Flujo de efectivo Vialsu. Escenario más probable.

AÑOS	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	-	-	-	-	-
	7.782,31	2.648,34	6.721,46	18.762,15	37.438,41
Utilidad Neta	15.999,79	16.868,40	17.872,32	18.558,50	19.653,24
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	181,33	362,67	544,00	252,56	433,89
- Δ CxC	1.959,64	2.077,22	2.243,40	2.467,74	2.788,54
- Δ Inventario	23.190,80	17.746,44	9.361,26	2.547,26	20.313,06
+ Δ CxP PROVEEDORES	1.341,38	136,98	138,63	140,30	142,00
+ Δ Sueldos por pagar	612,17	663,50	715,48	771,35	835,42
+ Δ Impuestos	457,80	470,77	486,64	502,63	520,20
Actividades de Inversión	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	-	-	-	-	-
	491,17	552,53	621,56	699,21	786,56
+ Δ Deuda Largo Plazo	491,17	552,53	621,56	699,21	786,56
+ Δ Capital	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	-	-	-	-	-
	8.273,47	3.200,87	6.099,91	18.062,95	36.651,86
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	147.641,09	133.008,75	229.185,77	470.865,31	937.151,09
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	139.367,62	129.807,88	235.285,67	488.928,26	973.802,95

4.2.3 Evaluación financiera del proyecto

A continuación se estudiarán a detalle cada uno de los puntos vitales en las finanzas y rendimiento del proyecto. Dentro de la evaluación financiera se estudiarán escenarios para determinar la capacidad de reacción de la empresa ante ciertas situaciones.

4.2.3.1 Gastos Proyectados

Para proyectar los gastos se realiza un estudio del comportamiento de los gastos en años anteriores, a partir de ese margen de volatilidad se aumentan los gastos necesarios para implementar el plan de mejoramiento propuesto y se proyecta para cinco años. Entre los gastos que se incrementan están, aumento de personal, gastos administrativos y gastos en publicidad y marketing.

En los escenarios pesimista, más probable y optimista la proyección de gastos se mantiene.

Tabla 22. Gastos proyectados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INCREMENTO EN VENTAS	110.748,90	156.525,11	211.308,90	278.927,75	338.432,34
GASTO TRANSPORTE	1.497,22	2.116,08	2.856,70	3.770,85	4.575,29

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INCREMENTO EN VENTAS	110.748,90	156.525,11	211.308,90	278.927,75	338.432,34
GASTO COMBUSTIBLES	338,37	478,22	645,60	852,19	1.033,99

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INCREMENTO EN VENTAS	110.748,90	156.525,11	211.308,90	278.927,75	338.432,34
PUBLICIDAD Y MARKETING	1.107,49	1.565,25	1.056,54	1.394,64	1.692,16

Una vez aplicado el plan de mejoramiento, los gastos que se incrementarán serán los siguientes: Gastos de transportes, estos gastos están directamente relacionados con el incremento en las ventas que se presenta luego de realizar las diferentes mejoras en la empresa. Gastos combustibles, debido a que la empresa realiza entregas a domicilio, estos gastos se incrementan en la misma proporción que las ventas. Publicidad y marketing, es uno de las nuevas propuestas ejecutadas en este plan de mejoramiento, actualmente la empresa no cuenta con un gasto de estas características debido a que no asigna recursos para realizar publicidad y marketing. Por otra parte se propone la contratación de un gerente general quien recibirá un sueldo de 700 dólares. (Ver Anexo 6)

4.2.3.2 Ventas Proyectadas

Para realizar la proyección de las ventas se estudió su comportamiento histórico, los factores internos y externos que enfrenta la empresa actualmente y la capacidad de la empresa para incrementar o reducir sus ventas.

Se proyectaron las ventas con tendencias de crecimiento deferentes las cuales responden a los tres escenarios estudiados, además se realizó una proyección de ventas con la tendencia normal que tiene la empresa actualmente.

TENDENCIA NORMAL

Tabla 23. Tendencia normal

Mes	% del total de ventas	Promedio Años Anteriores	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
% DE INCREMENTO			-6%	-2%	6%	8%	10%
VENTAS		1.845.815,02	1.735.066,12	1.700.364,80	1.802.386,68	1.946.577,62	2.141.235,38
Aluminio	60%	1.107.489,01	1.041.039,67	1.020.218,88	1.081.432,01	1.167.946,57	1.284.741,23
Accesorios	25%	461.453,76	433.766,53	425.091,20	450.596,67	486.644,40	535.308,85
Vidrio	15%	276.872,25	260.259,92	255.054,72	270.358,00	291.986,64	321.185,31
+ Δ INGRESOS POR VENTAS			-110.748,90	-34.701,32	102.021,89	144.190,93	194.657,76

Para realizar la proyección de las ventas con tendencia normal, se realizó un estudio a profundidad de los datos históricos de la empresa, en los que se determina que la empresa tiene una tendencia decreciente es por eso que se ha decidido realizar la proyección de ventas con las siguientes tasas de crecimiento -6%, -2%, 6%, 8% y 10% para los cinco años de estudio.

MÁS PROBABLE

Tabla 24. Más Probable (Ventas)

Mes	% del total de ventas	Promedio Años Anteriores	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
% DE INCREMENTO			4%	6%	8%	10%	13%
VENTAS		1.845.815,02	1.919.647,62	2.034.826,48	2.197.612,60	2.417.373,86	2.731.632,46
Aluminio	60%	1.107.489,01	1.151.788,57	1.220.895,89	1.318.567,56	1.450.424,31	1.638.979,47
Accesorios	25%	461.453,76	479.911,91	508.706,62	549.403,15	604.343,46	682.908,11
Vidrio	15%	276.872,25	287.947,14	305.223,97	329.641,89	362.606,08	409.744,87
+ Δ INGRESOS POR VENTAS			73.832,60	115.178,86	162.786,12	219.761,26	314.258,60

Una vez aplicado el plan de mejoramiento se espera que la empresa comience a experimentar un crecimiento constante en sus ventas, permitiéndole en el quinto año igualar al crecimiento actual de la industria. Las tasas de crecimiento son de 4%, 6%, 8%, 10%, 13% para cada año de estudio.

OPTIMISTA

Tabla 25. Probabilidad optimista (ventas)

Mes	% del total de ventas	Promedio Años Anteriores	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
% DE INCREMENTO			6%	8%	10%	12%	13%
VENTAS		1.845.815,02	1.956.563,92	2.113.089,03	2.324.397,94	2.603.325,69	2.941.758,03
Aluminio	60%	1.107.489,01	1.173.938,35	1.267.853,42	1.394.638,76	1.561.995,41	1.765.054,82
Accesorios	25%	461.453,76	489.140,98	528.272,26	581.099,48	650.831,42	735.439,51
Vidrio	15%	276.872,25	293.484,59	316.963,36	348.659,69	390.498,85	441.263,70
+ Δ INGRESOS POR VENTAS			110.748,90	156.525,11	211.308,90	278.927,75	338.432,34

En este escenario se espera un crecimiento de ventas mayor; que las medidas de mejora den mayores resultados y su impacto en el rendimiento de las ventas sea superior. Las tasas de crecimiento para este escenario serán de 6%, 8%, 10%, 12%, 13% para cada año de estudio.

PESIMISTA

Con este escenario se realiza una proyección en las ventas con una tasa de crecimiento más baja a la de los escenarios anteriores con el fin de determinar las consecuencias de realizar un plan de mejoramiento con un bajo impacto en el rendimiento de las ventas. Las tasas de crecimiento para cada año son -4%, -2%, 4%, 6%, 9%. En este caso se espera que la empresa no logre igualar el crecimiento de la industria en el quinto año.

Tabla 26. Probabilidad pesimista (ventas)

Mes	% del total de ventas	Promedio Años Anteriores	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
% DE INCREMENTO			-4%	-2%	4%	6%	9%
VENTAS		1.845.815,02	1.771.982,42	1.736.542,77	1.806.004,48	1.914.364,75	2.086.657,58
Aluminio	60%	1.107.489,01	1.063.189,45	1.041.925,66	1.083.602,69	1.148.618,85	1.251.994,55
Accesorios	25%	461.453,76	442.995,60	434.135,69	451.501,12	478.591,19	521.664,39
Vidrio	15%	276.872,25	265.797,36	260.481,42	270.900,67	287.154,71	312.998,64
+ Δ INGRESOS POR VENTAS			73.832,60	35.439,65	69.461,71	108.360,27	172.292,83

4.2.3.3 Punto de Equilibrio

Es donde la empresa no genera recursos pero tampoco pierde, cuando los costos fijos y variables que recurre la empresa están cubiertos por las ventas o los ingresos que se hayan generado, es decir el resultado del ejercicio es igual a cero.

Tabla 27. Punto de equilibrio

AÑO	1	2	3	4	5
COSTOS VARIABLES	2.943,08	4.159,55	4.558,85	6.017,68	7.301,45
TRANSPORTE	1.497,22	2.116,08	2.856,70	3.770,85	4.575,29
PUBLICIDAD Y MARK	1.107,49	1.565,25	1.056,54	1.394,64	1.692,16
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	338,37	478,22	645,60	852,19	1.033,99
COSTOS FIJOS (SUELDOS)	10.474,60	12.040,25	12.916,72	13.858,92	14.939,31
GASTOS FIJOS (DEPRECIACIONES)	181,33	181,33	181,33	168,56	181,33
GASTOS FIJOS (INTERÉS)	2.882,73	2.372,52	1.798,58	1.152,93	426,62
PRECIO DE VENTA	94.555,33	133.638,20	180.411,58	238.143,28	288.947,18
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN POR UNIDAD	91.612,26	129.478,65	175.852,73	232.125,60	281.645,73
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN EN %	97%	97%	97%	97%	97%
PUNTO DE EQUILIBRIO EN INGRESOS	10.811,10	12.427,05	13.251,57	14.218,20	15.326,60

Se determina que la empresa debe tener ingresos de 10.811,10 para el primer año, siendo este su punto de equilibrio en el que no gane ni pierda recursos. Para el segundo año el punto de equilibrio se estaría en 12.427,05, tercer año 13.251,57, cuarto año 14.218,20 y quinto año 15.326,60.

4.2.3.4 Estados Financieros Proyectados

Seguido se expresan los estados financieros de la empresa con su tendencia normal y con el plan de mejoramiento

4.2.3.4.1 Balance General

A continuación se exponen los Balances Generales de Vialsu, con su tendencia normal y con el escenario más probable luego de aplicar el plan de mejoramiento. Para revisar los Balances Generales de los demás escenarios (Ver Anexo 7)

Balance General Vialsu con su tendencia normal.

Tabla 38. Balance general Vialsu con su tendencia normal.

AÑO	1	2	3	4	5
ACTIVOS					
ACTIVOS CORRIENTES					
	363.296,60	514.493,64	669.309,82	823.570,43	977.819,17
Caja-Bancos	111.799,20	27.686,89	2.649,20	76.220,48	289.463,94
Ctas. Por Cobrar	50.859,13	49.841,94	52.832,46	57.059,06	62.764,96
Inventario de Mercadería	200.638,27	436.964,81	613.828,16	690.290,89	625.590,27
ACTIVOS NO CORRIENTES	349.572,42	349.572,42	349.572,42	349.572,42	349.572,42
Muebles y Enseres	15.925,00	15.925,00	15.925,00	15.925,00	15.925,00
Equipo de Computación	17.951,63	17.951,63	17.951,63	17.951,63	17.951,63
Vehículo	200.379,92	200.379,92	200.379,92	200.379,92	200.379,92
(-) Depreciación Acumulada Activo Fijo	44.141,37	44.141,37	44.141,37	44.141,37	44.141,37
Terrenos	159.457,24	159.457,24	159.457,24	159.457,24	159.457,24
TOTAL ACTIVO	712.869,02	864.066,06	1.018.882,24	1.173.142,85	1.327.391,59
PASIVOS					
PASIVOS CORRIENTES					
PASIVOS CORTO PLAZO	123.985,24	125.895,28	126.968,86	127.322,06	127.109,20
Cuentas y Documentos por Pagar	116.877,55	119.351,34	120.309,50	120.791,46	120.791,46
Sueldos por Pagar	-	-	-	-	-
Impuestos por Pagar	7.107,69	6.543,94	6.659,36	6.530,59	6.317,74
PASIVOS NO CORRIENTES	42.891,31	34.209,43	24.442,93	13.456,30	1.097,12
Deuda a Largo Plazo	42.891,31	34.209,43	24.442,93	13.456,30	1.097,12
TOTAL PASIVOS	166.876,55	160.104,72	151.411,79	140.778,36	128.206,32
PATRIMONIO					
Capital	376.593,63	376.593,63	376.593,63	376.593,63	376.593,63
UTILIDADES RETENIDAS	169.398,84	327.367,71	490.876,83	655.770,86	822.591,64
TOTAL PATRIMONIO	545.992,47	703.961,34	867.470,46	1.032.364,49	1.199.185,27
PASIVO MAS PATRIMONIO	712.869,02	864.066,06	1.018.882,24	1.173.142,85	1.327.391,59

Para realizar esta proyección se realizó un estudio de los estados financieros históricos de la empresa, para luego determinar una tendencia y proyectarla para los siguientes cinco años de estudio. Una de las medidas que se tomó fue la adquisición de un préstamo, esto debido a que la empresa actualmente no tiene liquidez y en un momento determinado deberá acudir a un financiamiento externa.

Balance General Vialsu. Escenario más probable.

Tabla 29. Balance general Vialsu. Escenario más probable.

AÑO	1	2	3	4	5
ACTIVOS					
ACTIVOS CORRIENTES	395.759,37	600.605,65	821.752,90	1.050.533,21	1.301.175,92
Caja-Bancos	139.367,62	129.807,88	235.285,67	488.928,26	973.802,95
Ctas. Por Cobrar	56.269,67	59.645,85	64.417,52	70.859,27	80.070,98
Inventario de Mercadería	200.122,08	411.151,92	522.049,70	490.745,68	247.302,00
ACTIVOS NO CORRIENTES	349.133,75	345.779,09	340.248,42	338.675,09	334.465,75
Muebles y Enseres	16.205,00	16.205,00	16.205,00	16.205,00	16.205,00
Equipo de Computación	18.411,63	18.411,63	18.411,63	18.871,63	18.871,63
Vehículo	200.379,92	200.379,92	200.379,92	200.379,92	200.379,92
(-) Depreciación Acumulada Activo Fijo	45.320,04	48.674,70	54.205,37	56.238,70	60.448,04
Terrenos	159.457,24	159.457,24	159.457,24	159.457,24	159.457,24
TOTAL ACTIVO	744.893,12	946.384,74	1.162.001,32	1.389.208,30	1.635.641,68
PASIVOS					
PASIVOS CORRIENTES					
PASIVOS CORTO PLAZO	143.729,61	145.805,84	147.970,57	149.993,76	152.244,82
Cuentas y Documentos por Pagar	135.478,99	137.113,70	138.768,15	140.442,56	142.137,17
Sueldos por Pagar	118,00	118,00	118,00	118,00	118,00
Impuestos por Pagar	8.132,62	8.574,13	9.084,42	9.433,20	9.989,65
PASIVOS NO CORRIENTES	31.053,31	24.767,63	17.696,68	9.742,36	794,31
Deuda a Largo Plazo	31.053,31	24.767,63	17.696,68	9.742,36	794,31
TOTAL PASIVOS	174.782,92	170.573,47	165.667,25	159.736,12	153.039,13
PATRIMONIO					
Capital	376.593,63	376.593,63	376.593,63	376.593,63	376.593,63
UTILIDADES RETENIDAS	193.516,57	399.217,64	619.740,43	852.878,55	1.106.008,91
TOTAL PATRIMONIO	570.110,20	775.811,27	996.334,06	1.229.472,18	1.482.602,54
PASIVO MAS PATRIMONIO	744.893,12	946.384,74	1.162.001,32	1.389.208,30	1.635.641,68

Para proyectar el balance de la empresa se estudiaron datos históricos, para luego ser incrementados con las respectivas inversiones que propone este estudio, el efectivo o caja bancos es resultado de la elaboración del estado de flujo de efectivo.

Las cuentas de los activos que principalmente se afectan al realizar la proyección son: Caja-bancos debido a que se identificó una falta de liquidez en la empresa y se recomienda acudir a un préstamo el cual ingresará directamente como efectivo. Cuentas por cobrar e inventario ya que está relacionada directamente con el incremento en las ventas. Muebles y enseres, equipos de computación también sufren un incremento debido a que se realiza una inversión.

Las cuentas de pasivo que se ven afectadas con esta propuesta de mejoramiento son: Deuda a largo plazo, debido a que se genera un préstamo para aumentar la liquidez de la empresa. Utilidades retenidas ya que la empresa no paga dividendos, estas utilidades se acumulan. Cuentas y documentos por pagar ya que están relacionados directamente con el incremento en las ventas que se espera la empresa experimente.

4.2.3.4.2 Estado de Resultados

A continuación se exponen los Estados de Resultado de Vialsu, con su tendencia normal y con el escenario más probable luego de aplicar el plan de mejoramiento. Para revisar los Estados de Resultado de los demás escenarios (Ver Anexo 8).

Estado de Resultados Vialsu con su tendencia normal.

Tabla 30. Estado de Resultados Vialsu con su tendencia normal.

AÑO	1	2	3	4	5
VENTAS	1.735.066,12	1.700.364,80	1.802.386,68	1.946.577,62	2.141.235,38
COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS	1.288.789,19	1.263.013,41	1.338.794,21	1.445.897,75	1.590.487,52
UTILIDAD BRUTA	446.276,93	437.351,39	463.592,47	500.679,87	550.747,86
GASTOS SUELDOS	100.177,87	100.177,87	100.177,87	100.177,87	100.177,87
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	22.274,79	17.991,17	16.449,07	20.218,65	18.333,86
TRANSPORTE	21.953,72	21.953,72	21.953,72	21.953,72	21.953,72
GASTO COMBUSTIBLES	6.021,51	6.021,51	6.021,51	6.021,51	6.021,51
PUBLICIDAD Y MARKETING	-	-	-	-	-
HONORARIOS PROFESIONALES	1.263,54	1.972,22	3.078,35	4.804,88	7.499,74
ARRIENDO DE MUEBLES	11.415,80	11.847,32	11.859,77	12.308,07	12.773,32
SEGUROS Y REASEGUROS	4.823,84	7.529,34	11.752,25	18.343,62	28.631,82
PAGO POR OTROS SERVICIOS	4.420,89	6.900,40	10.770,55	16.811,33	26.240,13
SERVICIOS PÚBLICOS	351,70	548,95	856,83	1.337,40	2.087,49
PAGO POR OTROS BIENES	12.467,43	19.459,91	30.374,20	47.409,87	74.000,18
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS	100,92	157,52	245,87	383,77	599,01
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES	261.004,93	242.791,47	250.052,48	250.909,19	252.429,21
GASTOS INTERESES	5.501,39	4.527,72	3.432,40	2.200,24	814,15
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	255.503,53	238.263,75	246.620,08	248.708,95	251.615,06
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	38.325,53	35.739,56	36.993,01	37.306,34	37.742,26
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	217.178,00	202.524,19	209.627,07	211.402,61	213.872,80
22% IMPUESTO A LA RENTA	47.779,16	44.555,32	46.117,96	46.508,57	47.052,02
UTILIDAD NETA	169.398,84	157.968,87	163.509,11	164.894,03	166.820,78

Aplicando la tendencia normal de la empresa, se determinan utilidades netas aceptables, lo que nos da a conocer que la empresa va a generar recursos en los próximos años.

4.2.3.4.6 Estado de Resultados Vialsu. Escenario más probable.

Tabla 31. Estado de resultados Vialsu. Escenario más probable.

AÑO	1	2	3	4	5
VENTAS	1.919.647,62	2.034.826,48	2.197.612,60	2.417.373,86	2.731.632,46
COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS	1.425.894,42	1.511.448,09	1.632.363,94	1.795.600,33	2.029.028,37
UTILIDAD BRUTA	493.753,20	523.378,39	565.248,66	621.773,53	702.604,08
GASTOS SUELDOS	110.652,47	112.218,12	113.094,59	114.036,79	115.117,18
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	22.456,12	18.172,51	16.630,41	20.387,21	18.515,19
TRANSPORTE	22.951,87	23.510,83	24.154,44	24.924,69	26.202,21
GASTO COMBUSTIBLES	6.247,08	6.373,40	6.518,86	6.692,93	6.981,64
PUBLICIDAD Y MARKETING	738,33	1.151,79	813,93	1.098,81	1.571,29
HONORARIOS PROFESIONALES	1.263,54	1.972,22	3.078,35	4.804,88	7.499,74
ARRIENDO DE MUEBLES	11.415,80	11.847,32	11.859,77	12.308,07	12.773,32
SEGUROS Y REASEGUROS	4.823,84	7.529,34	11.752,25	18.343,62	28.631,82
PAGO POR OTROS SERVICIOS	4.420,89	6.900,40	10.770,55	16.811,33	26.240,13
SERVICIOS PÚBLICOS	351,70	548,95	856,83	1.337,40	2.087,49
PAGO POR OTROS BIENES	12.467,43	19.459,91	30.374,20	47.409,87	74.000,18
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS	100,92	157,52	245,87	383,77	599,01
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES	295.863,21	313.536,09	335.098,62	353.234,17	382.384,87
GASTOS INTERESES	3.983,01	3.278,07	2.485,06	1.592,98	589,45
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	291.880,20	310.258,02	332.613,56	351.641,20	381.795,43
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	43.782,03	46.538,70	49.892,03	52.746,18	57.269,31
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	248.098,17	263.719,32	282.721,53	298.895,02	324.526,11
22% IMPUESTO A LA RENTA	54.581,60	58.018,25	62.198,74	65.756,90	71.395,74
UTILIDAD NETA	193.516,57	205.701,07	220.522,79	233.138,11	253.130,37

Aplicando a Vialsu todas las mejoras propuestas se determina que la empresa generará mayores utilidades netas, es decir la empresa estará mejor preparada para producir mayores recursos.

4.2.3.4.3 Flujo de Caja

El flujo de caja está proyectado para cinco años, en él se muestra la capacidad de la empresa para generar recursos propios, se estudian cada uno de los recursos que ingresan y los que egresan, que se presentan a lo largo de la proyección. Con este flujo se determina la capacidad neta de la empresa para generar dinero.

A continuación se exponen los flujos de caja de la empresa con su tendencia normal y luego de aplicar el plan de mejoramiento.

Flujo de caja. Tendencia normal Vialsu.

Tabla 32. Flujo de caja. Tendencia normal.

Flujo de Caja del Proyecto Anual					
0	1	2	3	4	5
\$ (50.000,00)	\$ (36.904,28)	\$ (137.734,15)	\$ (81.933,08)	\$ 20.961,64	\$ 735.349,32
	\$ (36.904,28)	\$ (174.638,43)	\$ (256.571,51)	\$ (235.609,87)	\$ 499.739,45

Flujo de Caja del Inversionista Anual					
0	1	2	3	4	5
\$ -	\$ (48.345,49)	\$ (149.503,49)	\$ (94.071,54)	\$ 8.407,94	\$ 722.328,51
	\$ (48.345,49)	\$ (197.848,98)	\$ (291.920,53)	\$ (283.512,59)	\$ 438.815,92

Como es evidente la empresa no genera flujos positivos para los tres primeros años, esto es debido a la tendencia que enfrenta actualmente y a los gastos que en algunos casos son excesivos. En el caso del flujo de caja del inversionista no existe una inversión inicial dado que solo se estudia la empresa con su tendencia sin realizar inversiones.

Flujo de caja. Escenario más probable.

Tabla 33. Flujo de caja. Escenario más probable.

Flujo de Caja del Proyecto Anual					
0	1	2	3	4	5
\$ (36.940,00)	\$ (24.142,82)	\$ (93.013,17)	\$ 11.557,70	\$ 161.447,70	\$ 583.780,89
	\$ (24.142,82)	\$ (117.155,99)	\$ (105.598,29)	\$ 55.849,41	\$ 639.630,30

Flujo de Caja del Inversionista Anual					
0	1	2	3	4	5
\$ (740,00)	\$ (32.426,26)	\$ (101.534,17)	\$ 2.769,46	\$ 152.358,82	\$ 574.353,82
	\$ (32.426,26)	\$ (133.960,43)	\$ (131.190,97)	\$ 21.167,85	\$ 595.521,67

Luego de aplicar los diferentes propuestas de mejoramiento se determina que la empresa generará flujos positivos a partir del tercer año, esto es debido a que la empresa empieza a tener mayor capacidad de generar recursos propios.

4.2.3.5 Análisis Financiero

Pra realizar el análisis financiero se estudian los flujos de caja de la empresa con su tendencia normal y con el escenario más probable una vez aplicado el plan de mejoramiento. Este estudio se realiza con el fin de determinar financieramente cuanto mejorara la empresa y cuan atractiva es para los inversionistas.

Para realizar esta valoración se necesitaron algunos valores externos sobre la industria y el país. Estos valores fueron tomados de Damodaran y el Banco central del Ecuador.

Por otra parte se realizó un estudio de los ratios de la empresa con el plan de mejoramiento versus los ratios obtenidos por la empresa con su tendencia normal. Esto se realizó con el propósito de identificar los beneficios de éste estudio. (Ver Anexo 9)

Tabla 34. Valores externos sobre la industria y el país

DETALLE	VALOR
Tasa libre de riesgo	5,31%
Rendimiento del Mercado	9,37%
Beta Des apalancada	1,23
Riesgo País	9%
Tasa de Impuestos	33,70%
CAPM	19,30%

Tomado de: Damodaran y el Banco central del Ecuador.

Para determinar la Beta, se determinó la beta apalancada de la industria en datos de Damodaran, luego se des apalancó la beta con las razones deuda capital de la industria, esta beta des apalancada se usó para calcular el CAPM des apalancado, usado a su vez para descontar los flujos del proyecto.

Tabla 35. Beta apalancada de la industria.

DETALLE	VALOR
Tasa libre de riesgo	5,31%
Rendimiento del Mercado	9,37%
Beta apalancada	1,48
Riesgo País	9%
Tasa de Impuestos	33,70%
CAPM	20,32%

Tomado de: Damodaran y el Banco central del Ecuador.

Para encontrar la beta apalancada de la empresa, volví a apalancar la beta des apalancada con la razón deuda capital de Vialsu. Esta beta se usa para determinar el CAPM apalancado y con este CAPM se determina el WACC ya que este debe incluir apalancamiento para luego descontar los flujos del inversionista.

Criterios de inversión con la tendencia normal de la empresa.

Tabla 36.4 Criterios de inversión con la tendencia normal de la empresa

Criterios de Inversión Proyecto	
VAN	\$88.639,83
IR	\$2,77
TIR	31,55%
Periodo Rec.	4,39

Con la tendencia normal de la empresa, se puede únicamente calcular los criterios de inversión para el proyecto dado que no hay inversiones dentro de este modelo financiero. La empresa tiene una TIR de 31.55% que es aceptable, es una buena tasa de rendimiento para una empresa en el Ecuador.

Criterios de inversión. Escenario más probable.

Tabla 37. Criterios de inversión. Escenario más probable

Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$205.507,43	VAN	\$236.819,22
IR	\$6,56	IR	\$277,00
TIR	57,34%	TIR	74,27%
Periodo Rec.	3,97	Periodo Rec.	3,96

Una vez aplicado el plan de mejoramiento los criterios de inversión se ven mucho mejores, esto es debido al aumento en las utilidades de la empresa, mejor optimización de recursos y demás propuestas a lo largo del estudio. Dado que los flujos generados son más altos se obtiene un TIR de 57% que es un poco elevado pero demuestra la buena capacidad de la empresa para generar recursos propios.

En los criterios del inversionista se obtiene un TIR mucho más elevado en este caso del 74%, esto es debido a que en el plan de mejoramiento propuesto solo se realiza una inversión de 740 dólares.

Es necesario entender que Vialsu es una empresa en funcionamiento, es decir es una empresa que ya genera dinero sin realizar una inversión adicional. El plan de mejoramiento propone mejoras sobre todo internas, más no fuertes inversiones de dinero.

Por otra parte dados los resultados financieros se determinó que la empresa presenta una falta de capital de trabajo, razón por la que no se realizan inversiones fuertes inicialmente y se lo hace esporádicamente a lo largo de los cinco años de estudio.

5 CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

5.1.1 Análisis Interno

- Vialsu no cuenta con una estructura organizacional adecuada. La declaración de la misión y visión carecen de fundamentos.
- El planteamiento de objetivos no es formal y no se comunica a todo el equipo de trabajo.
- La empresa carece de procesos de reclutamiento para el personal, elaboración de perfiles y un organigrama estructural.
- Vialsu no tiene claras las funciones que los diversos empleados deben ejecutar.
- El gerente tiene una buena delegación de funciones y responsabilidades.
- No todo el personal de la empresa tiene la capacitación y conocimientos necesarios para realizar su trabajo con total éxito.
- Todo el equipo de trabajo tiene una alta moral, debido a que cada uno de los esfuerzos realizados es valorado y tomado en cuenta por el gerente, quien se encarga de seguir motivando al personal.
- La empresa carece de posicionamiento en el mercado.
- Gracias a las buenas relaciones con entidades financieras el acceso a créditos es bueno.

- Los precios de los productos comercializados en Vialsu son elevados con respecto a la competencia, por lo que se debería mejorar el costo de los productos.
- La calidad de los productos comercializados por Vialsu es superior a productos de la competencia.
- La empresa no cuenta con un programa de publicidad y marketing.
- No se ha identificado un cliente potencial, un mercado objetivo.
- La empresa no ha buscado incrementar su cartera de clientes con la búsqueda de nuevos clientes, que en este caso podría ser directamente el constructor o dueño de la obra.
- La empresa no cuenta con una planificación previa y presupuesto para cada año de funcionamiento.
- Falta de una cultura financiera donde se estudie el desempeño de la empresa y cada uno de los factores que afectan a la empresa y sus resultados.

5.1.2 Análisis Externo

- Vialsu está ligado a dos grandes industrias, que son el comercio y la construcción. Estas industrias han experimentado grandes crecimientos sustentados en el precio del petróleo y el gasto público. Lo que expone a la empresa en caso de que estos dos factores se vean afectados.

- El comercio y la construcción son parte de las industrias de mayor crecimiento en el país presentando un crecimiento de más del 10% en promedio.
- La industria del aluminio ha presentado un crecimiento anual de 3% a lo largo de los últimos tres años, lo que representa una buena oportunidad para las empresas involucradas con esta industria.
- Las últimas medidas regulatorias para las importaciones de productos adoptadas por el Ecuador, generan ventaja para la empresa, debido a que los productos que se comercializa son nacionales.
- Ecuador firmó acuerdos con una empresa China denominada Chinalco que se dedica a la elaboración de productos a base de aluminio, esto genera una alerta de la entrada de nuevos competidores al mercado.
- Tras el análisis de las cinco fuerzas de Porter se determina que los factores que más afectan a la empresa son la alta competitividad con la competencia y el ingreso de nuevos competidores que es medio.
- Luego de obtener los resultados de la matriz EFE se determina que la empresa responde a las oportunidades y amenazas que se presentan en su industria, aunque la respuesta no es la más eficiente.

5.1.3 Investigación Cualitativa

- Se determinó que los productos comercializados por Vialsu tienen mayor resistencia, mejor espesor, mejor pintura y acabados, garantía.
- Se identificó que el competidor directo de la empresa es Alvial, empresa que se dedica a la misma actividad comercial de Vialsu.

- Vialsu carece de un control adecuado de inventarios, debido a que no existe disponibilidad completa en toda la variedad de productos.
- Las entregas de los productos son realizadas a tiempo lo que le garantiza al cliente una buena administración de su tiempo.

5.1.4 Investigación Cuantitativa

- El 75% de los clientes consideran que los precios de los productos comercializados por Vialsu son altos.
- Dentro de los aspectos más importantes tomados en cuenta por los clientes a la hora de adquirir los productos están la calidad de los productos/ atención al cliente y la relación de la calidad con el precio de los productos.
- El 48% de los clientes de Vialsu están totalmente satisfechos con la calidad de los productos.
- El 56% de clientes deducen que las entregas de los productos son realizadas a tiempo.
- Se dedujo que una de las falencias más grandes que presenta la empresa es el asesoramiento a la hora de realizar una compra.

5.1.5 Financieras

- Vialsu es una empresa que en los dos últimos años ha experimentado un decrecimiento significativo en sus ventas.

- Es necesario controlar y tomar medidas para disminuir los gastos excesivos que la empresa viene presentando en sus estados financieros históricos.
- Actualmente la empresa presenta problemas de liquidez.
- El capital de la empresa ha venido disminuyendo a lo largo de los últimos cuatro años.
- Vialsu tiene una baja capacidad para responder a sus obligaciones corrientes.
- No se presenta sobreendeudamiento sobre los activos. El nivel de endeudamiento ha sido constante a lo largo de los años.
- La rotación de cartera es buena, lo que evidencia que Vialsu trabaja con dinero de proveedores.
- La rentabilidad del activo neto ha disminuido a lo largo de los años.
- El margen bruto que presenta la empresa parcialmente estática debido a que los precios son impuestos por la marca representada.

5.1.6 Plan de Mejora

- Las áreas de la empresa intervenidas son: administrativa, financiera, recursos humanos y marketing.
- Los planes de mejoramiento son: Reestructuración organizacional, planeación estratégica y plan de marketing.

- Con el plan de mejoramiento se estima un nuevo impulso de ventas, logrando mejores resultados y mayores rendimientos, aprovechando los recursos con los que la empresa actualmente cuenta.
- Con la reestructuración organizacional se pretende implementar un organigrama óptimo y elaborar manuales de funciones y cargos.
- Planeación estratégica se busca realizar una declaración de misión, visión y objetivos adecuada, elaborar políticas y cambio en la estructura legal de la empresa
- Se elaboró un plan de marketing donde se determinan las mejores estrategias de mercado para la empresa.

5.2 RECOMENDACIONES

- Debido a la situación actual a la que se enfrenta el país es recomendable reducir gastos y dirigir recursos únicamente a actividades que incentiven el incremento de ventas.
- Identificar correctamente el cliente potencial y el mercado objetivo con el fin de incentivar recursos adecuadamente para aumentar la cartera de clientes de la empresa.
- Aprovechar la buena relación con entidades financieras para suplir las necesidades de liquidez a corto plazo que se presenten en la empresa.
- Mejorar el manejo de inventarios para de esta forma ser más eficiente con el uso de transporte de la mercadería desde las instalaciones de los proveedores a Vialsu.

- Controlar que cada uno de los objetivos y metas planteados se cumplan y de no ser el caso se estudien las razones por las cuales no se alcanzaron.
- Mejorar los canales de distribución con el fin de optimizar recursos.
- Capacitar al personal para ofrecer un mejor servicio al cliente.
- Mejorar la negociación con el principal proveedor para aumentar el margen bruto de rentabilidad.
- Lograr que cada integrante del equipo de trabajo se sienta comprometido con la empresa y sus objetivos.
- Decretar encargados de las principales áreas de la empresa con el fin de lograr un mayor control.
- Realizar un cambio en la estructura legal de la empresa.
- Acceder a un crédito con el fin de solventar la falta de liquidez actual que enfrenta la empresa.
- Identificar nuevos productos para incrementar la variedad de productos que expone la empresa a sus clientes.
- Constante innovación para lograr un éxito sustentado a largo plazo.
- Invertir en campañas publicitarias, para que la empresa de a conocer cada uno de sus productos. Las campañas publicitarias pueden hacerse en radios que es el medio de comunicación más usado por los clientes.

REFERENCIAS

- Andesia. (2015). *Canales de Distribución*. Obtenido de <http://www.andesia.com/>
- CEPAL. (s.f.). *Comisión Económica para Latino América y el Caribe*. Obtenido de <http://www.eclac.cl/>
- Cristhian Huertas. (2015). *Máquinas para vidrio*. Obtenido de <http://cristhianhuertas.galeon.com/>
- Diario Hoy. (09 de 12 de 2010). *Industria del Aluminio en Ecuador*. Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-industria-del-aluminio-crece-3-al-ano-en-el-pais-446313.html>
- Estado Ecuatoriano. (2013). *Buen Vivir Plan Nacional*. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/documents/10157/13136/6+Objetivos+nacionales+para+el+Buen+Vivir.pdf>
- Fisa S.A. (2014). *Fisa S.A.* Obtenido de Fisa S.A: <http://www.fisa.com.ec/pages/es/exportaciones.html>
- Fred R. David. (2010). *Conceptos de administración estratégica*. Obtenido de <http://librosgratisparaeluniversitario.blogspot.com/2014/02/conceptos-de-administracion-estrategica.html>
- Galindo. (1998). *Fundamentos de la estadística*. Ecuador: Quito EPN.
- INEC. (2014). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de http://www.cdeunodc.inegi.org.mx/doc/America/Ecuador/2011/EQU_2011Encuesta.pdf
- Kotler, P. & Armstrong (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Person Educación.
- Mónica Orozco; Pedro Maldonado O. (2014). *Revista Líderes*. Obtenido de Revista Líderes: http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/empresas-Ecuador-leyes-matriz_productiva-Codigo_Penal-balanza_comercial_0_1061293869.html
- Ongei. (2015). *Procedimiento de definición de los factores críticos de éxito*. Obtenido de <http://www.ongei.gob.pe/publica/metodologias/lib5081/CAP0522.HTM>

- Presidencia República del Ecuador. (24 de 05 de 2013). *Revolución Ciudadana*. Obtenido de Presidencia República del Ecuador: <http://www.presidencia.gob.ec/la-revolucion-ciudadana-le-entrego-estabilidad-politica-al-pais/>
- Raúl Remache. (23 de 10 de 2012). *Aspecto social económico, político y cultural del Ecuador*. Obtenido de Slideshare: <http://www.slideshare.net/RaulinoR/aspecto-social-economico-politico-y-cultural-del-ecuador>
- Revista Ekos. (2014). *Industria metálica*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/>
- Valencia Studio. (2015). *Psicología del color*. Obtenido de <http://www.psicologiadelcolor.es/johann-wolfgang-von-goethe-y-la-teoria-del-color/>
- Yadira Azocar. (2008). *Manual descriptivo de cargos*. Obtenido de <http://equipo4manualdecargos.blogspot.com/>

ANEXOS

Anexo 1 MATRIZ DE DIAGNOSTICO

	Número de Opciones	%
BUENO	5	10%
REGULAR	19	40%
MALO	8	17%
NO TIENE	16	33%
TOTAL	48	100%

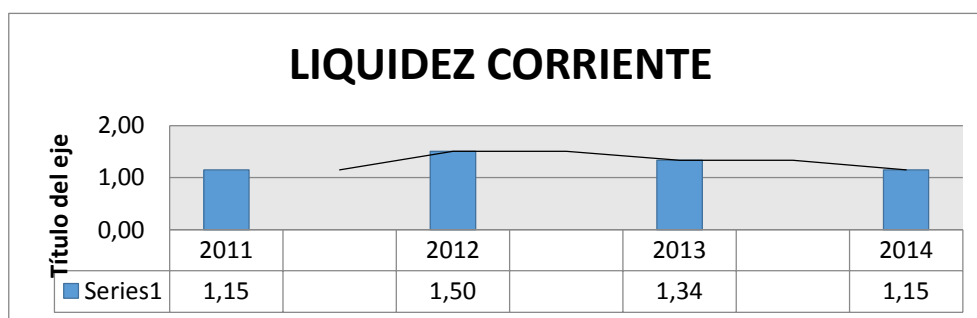
VARIABLES DE DIAGNOSTICO					
ÁREA	ASPECTO ANALIZADO	ESTADO			
		BUENO	REGULAR	MALO	NO TIENE
ADMINISTRACIÓN	Misión			X	
	Visión			X	
	Propósito		X		
	Valores	X			
	Objetivos y Estrategias		X		
	Planeación				X
	Organización		X		
	Dirección		X		
	Integración del personal			X	
	Autoridad		X		
TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL	Políticas del área				X
	Selección		X		
	Contratación		X		
	Criterios de Selección				X
	Remuneración		X		
	Perfil del Equipo Directivo		X		
	Definición de Perfiles de Cargo		X		
	Manual de Funciones				X
	Manual de Procedimientos				X
	Delegación				X
	Canales de Comunicación		X		
	Capacitación				X
	Motivación			X	
	Evaluación del desempeño			X	
CONTABLE Y FINANCIERO	Políticas del área				X
	Sistemas de Costos		X		
	Indicadores de Gestión				X
	Punto de equilibrio				X
	Organización del dinero		X		
PRODUCCIÓN	Políticas del área				X
	Planeación estratégica			X	
	Control de Calidad	X			
	Distribución del área de trabajo		X		
	Capacidad de producción				X
	Inversión tecnológica		X		
	Proveedores	X			
	Productos alternativos		X		
COMERCAIL, MERCADEO Y VENTAS	Políticas del área				X
	Planeación estratégica			X	
	Portafolio de productos	X			
	Investigación y desarrollo				X
	Empaque		X		
	Precio		X		
	Servicio al cliente		X		
	Segmentación de mercado			X	
	Publicidad y promoción				X
	Conocimiento de competencia	X			
	Indices de gestión				X

Anexo 2 RATIOS ESTADOS FINANCIEROS HISTÓRICOS

Liquidez o Solvencia Corto Plazo

Liquidez Corriente

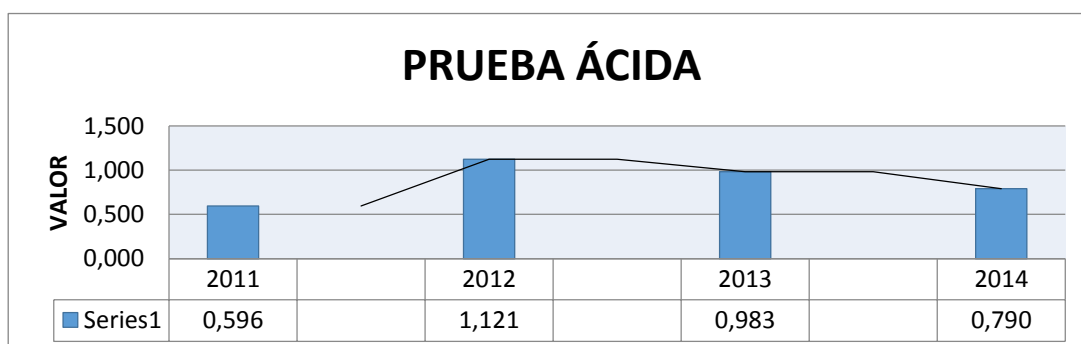
<i>LIQUIDEZ CORRIENTE</i>	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
---------------------------	---



La capacidad de Vialsu para afrontar sus obligaciones de corto plazo a lo largo de los cuatro periodos ha experimentado altos y bajos, pasando de una relación de 1.15 a 1,5 en el año 2012 siendo este el año con mejor liquidez, por otra parte en el año 2014 existe una relación de 1.15 volviendo a la misma liquidez del año 2011.

Prueba Ácida

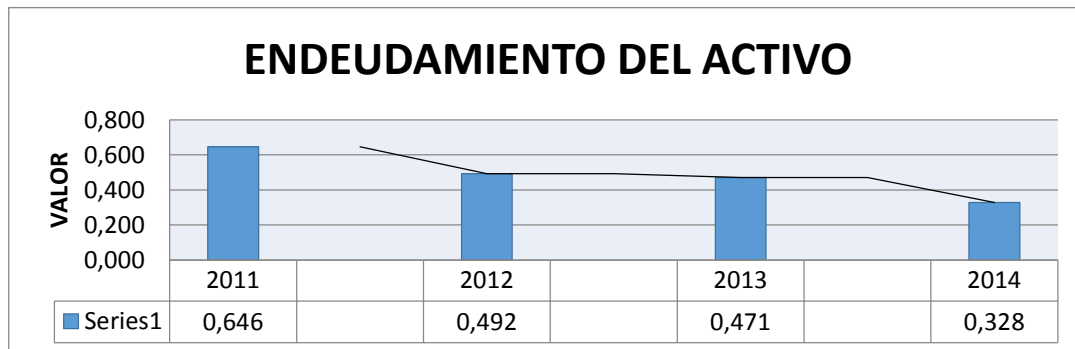
<i>PRUEBA ÁCIDA</i>	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$
---------------------	---



Vialsu tiene una capacidad baja para responder a sus obligaciones corrientes aunque ya se lo había evidenciado con el índice anterior la liquidez se ve aún más afectada si solo tomamos en cuenta los saldos de efectivo, cuentas por cobrar, inversiones temporales y cualquier otro tipo de activo fácilmente convertible en efectivo. Una vez más el año con mejor liquidez es el 2012 con 1.121 y el año con menor liquidez es el 2011 con 0.59, el año 2014 presenta una liquidez menor a uno lo que demuestra la carencia de la empresa de generar liquidez para cumplir con sus obligaciones corrientes.

Endeudamiento del Activo

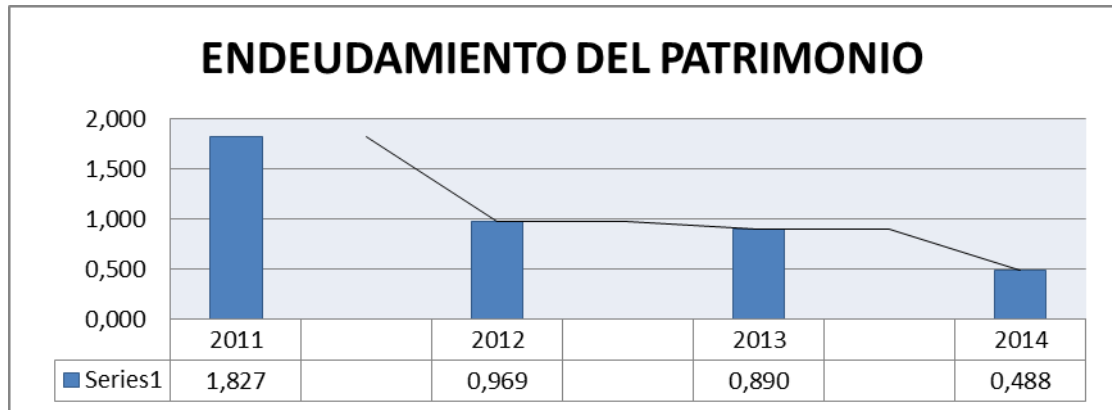
<i>ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO</i>	Pasivo Total
	Activo Total



Tras los resultados obtenidos se determina que Vialsu es una empresa que no tiene sobreendeudamiento en sus activos y que el nivel de endeudamiento sobre el mismo siempre se ha mantenido en una media de 0,5. El año que Vialsu presenta un mayor endeudamiento es el 2011 con 0,65. Debido a que los índices no son elevados se concluye que Vialsu no depende de sus acreedores y que dispone con capacidad de endeudamiento.

Endeudamiento del Patrimonio

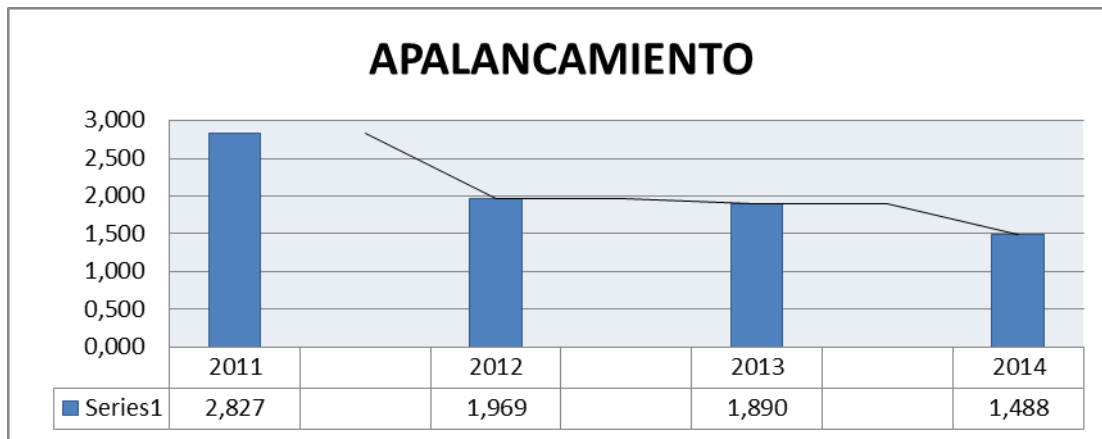
<i>ENDEUDAMIENTO DEL PATRIMONIO</i>	Pasivo Total
	Patrimonio



El grado del patrimonio comprometido con los acreedores de Vialsu tiene niveles considerables, a lo largo de los cuatro periodos ha venido disminuyendo el endeudamiento, el año con mayor endeudamiento es el 2011 con 1,8 lo cual puede ser consecuencia de que en ese año se adquirió la empresa. En la actualidad el endeudamiento ha disminuido ya que para el 2014 presento un 0.488.

Apalancamiento

<i>APALANCAMIENTO</i>	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$
-----------------------	---

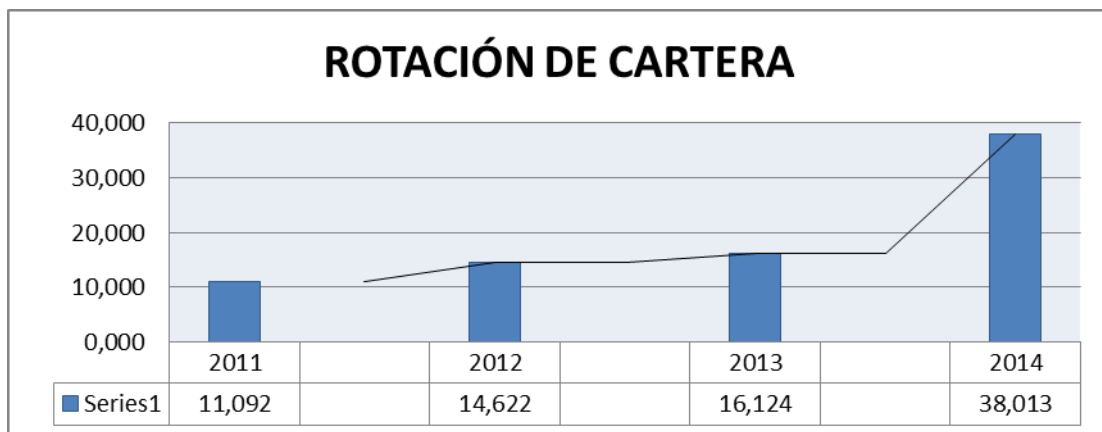


El grado de apoyo de los recursos internos de Vialsu sobre recursos de terceros es un poco elevado, lo que quiere decir que la empresa tiene significativamente comprometidos los activos. Una vez más el año con mayor apalancamiento es el 2011 y el menor año de menor apalancamiento es el 2014, en el último periodo que es el 2014 el apalancamiento ha venido considerablemente.

Indicadores de Gestión

Rotación de Cartera

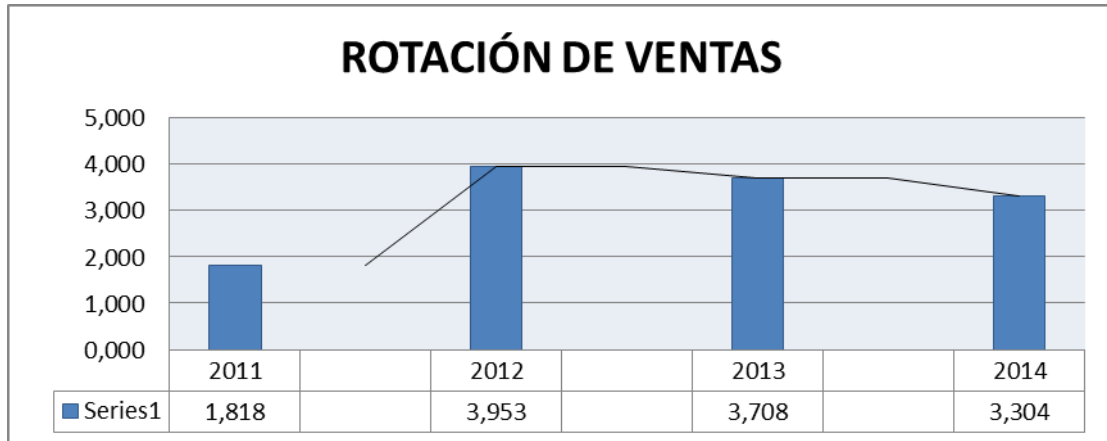
$$\text{ROTACIÓN DE CARTERA} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$



Vialsu tras los resultados obtenidos demuestra ser una empresa eficiente al momento de rotar sus cuentas por cobrar, se determina esto debido a que en la empresa se tiene un crédito principalmente de 30 días con los proveedores y se cobra en promedio a los 17 días a los clientes, esto es importante debido de esta forma la empresa no necesita financiamiento externo para poder cubrir sus operaciones. A pesar de que el periodo de rotación de las cuentas por cobrar ha ido incrementando con el transcurso de los años el valor máximo es de 38 días, lo que demuestra que la empresa debe tomar medidas correctivas.

Rotación de Ventas

$$\text{ROTACIÓN DE VENTAS} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total Activos}}$$

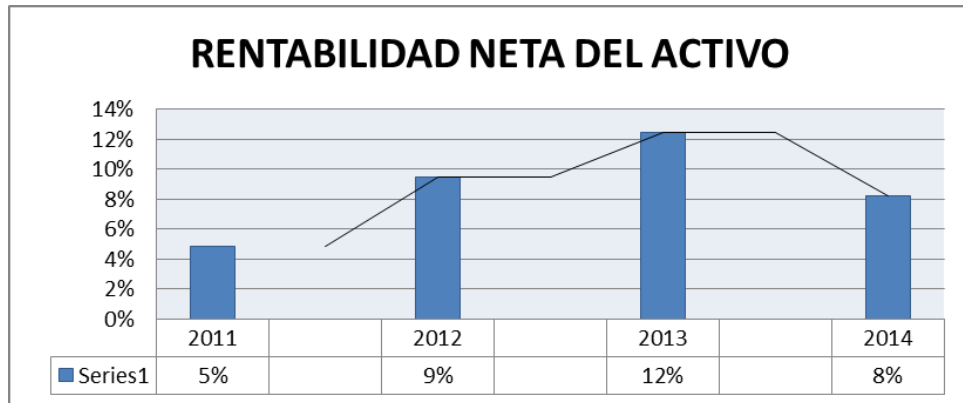


Este indicador ayuda a identificar la eficiencia del activo total con relación a las ventas. Vialsu con los resultados obtenidos demuestra ser una empresa poco eficiente debido a que los resultados obtenidos con el nivel de activos no es elevado, únicamente rotan 3 veces en el año.

Indicadores de Rentabilidad

Rentabilidad neta del activo

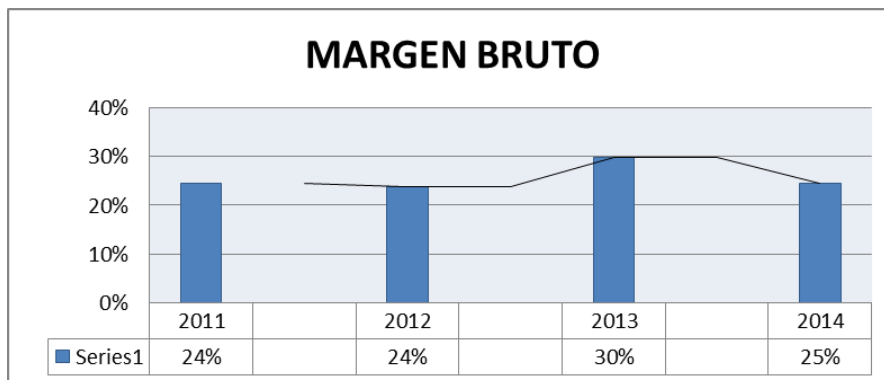
<i>RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO</i> (DUPONT)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	x	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$
---	--	---	---



La utilidad neta con respecto al activo total de Vialsu en el 2011 es de 5% siendo esta la menor rentabilidad percibida por la empresa, y la mejor rentabilidad de Vialsu fue en el 2013 con un 12% de rentabilidad por cada dólar invertido. Por otra parte esta rentabilidad ha disminuido para el último periodo pasando a ser 8%.

Margen Bruto

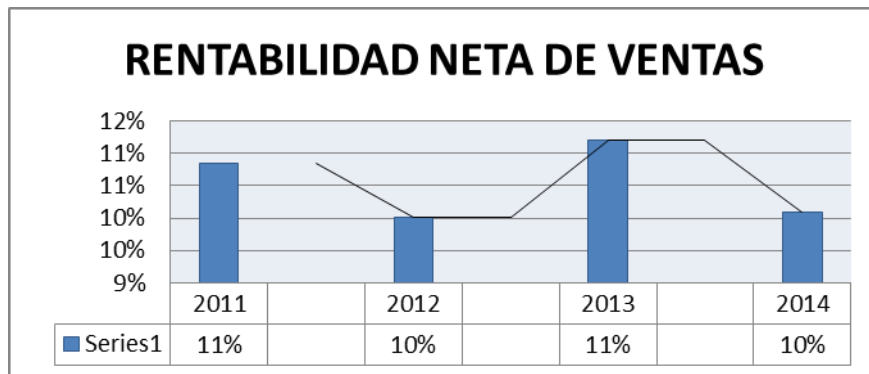
<i>MARGEN BRUTO</i>	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$
---------------------	--



El margen bruto de Vialsu es aceptable, en el análisis de los cuatro años el margen ha ido cambiando constantemente, el año con un mejor margen es el 2013 con 30%, de ahí al 2014 el margen ha bajado un 5% alcanzando un margen del 25%, lo que da a conocer que la empresa está siendo menos eficiente al momento de generar utilidad.

Margen Neto

<i>RENTABILIDAD NETA DE VENTAS (MARGEN NETO)</i>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$
--	--



La rentabilidad neta sobre las ventas efectuadas en Vialsu aceptable y una vez más se evidencia que el año que muestra una mejor rentabilidad es el 2013, la rentabilidad nunca ha bajado del 10% pero su techo es del 11%, el último año se experimentó una utilidad del 10%, bajando un 1% con relación al año anterior.

Anexo 3 ENCUESTA



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Con el fin de mejorar nuestros servicios solicitamos su colaboración para contestar las siguientes preguntas respecto a los productos comercializados en Vialsu.

1. ¿Conoce usted otras empresas que ofrecen los mismos productos que VIALSU?

Marque una única opción

Sí ____ Especifique cuál/es _____

No ____

2. Valore el precio de los productos de Vialsu en relación a la competencia:

Marque una única opción

Precio alto ____

Precio semejante ____

Precio bajo ____

3. ¿Cuál de los siguientes productos compra con más frecuencia?

Marque más de una opción

Perfiles de aluminio ____

Vidrio ____

Accesorios ____

Planchas de aluminio compuesto Vitralbond y Policarbonato ____

Cielo falso ____

4. ¿A cuáles de los siguientes aspectos le da importancia a la hora de adquirir los productos para acabados de construcción?

Marque más de una opción

Calidad del servicio/ Atención al cliente _____

Relación calidad-precio de los productos _____

Experiencia de compra/uso _____

Disponibilidad inmediata/Tiempos de entrega _____

Financiamiento _____

5. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los productos?

Marque una única opción

Completamente satisfecho _____

Satisfecho _____

Ni satisfecho ni insatisfecho _____

Insatisfecho _____

Completamente insatisfecho _____

6. Valore los siguientes aspectos de los productos:

Marque una única opción en cada caso

	Muy bueno	Bueno	Ni bueno ni malo	Malo
Muy Malo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- a. Calidad del producto
b. Rendimiento del producto

7. Cuando usted presenta un requerimiento, ¿se le ofrecen alternativas de solución a sus requerimientos?

Marque una única opción

Sí ____ No ____

8. Las entregas de sus pedidos, ¿son realizadas en el tiempo acordado?

Marque una única opción

Siempre ____

Casi siempre ____

Algunas veces ____

Muy pocas veces ____

Nunca ____

9. ¿Los conocimientos técnicos del asesor de ventas generan un valor agregado para su negocio?

Marque una única opción

Sí ____ No ____

10. ¿Cuán probable es que recomiende Vialsu a un amigo o colega?

Marque una única opción

Nada probable

Muy probable

1

2

3

4

5

11. ¿Cuál considera que es la mayor diferenciación de VIALSU?

Marque una única opción

Servicio _____

Calidad de los productos _____

Atención al Cliente _____

Eficiencia al momento de entregar los productos puerta a puerta _____

12. ¿Cuál cree que es una de las falencias más grandes de Vialsu?

Servicio _____

Calidad de productos _____

Diversidad de productos _____

Asesoramiento _____

Otros _____

13. ¿Ha tenido alguna vez problemas en cuanto a la calidad del producto?

Marque una única opción

Sí _____

No _____

14. ¿Cómo llegó a conocer Vialsu?

Marque una única opción

Por un amigo _____

Recomendado por el dueño de la obra _____

Visualizó o escuchó algún anuncio publicitario _____

Datos de Contacto

Nombre de la empresa /persona encargada:

Teléfono: _____

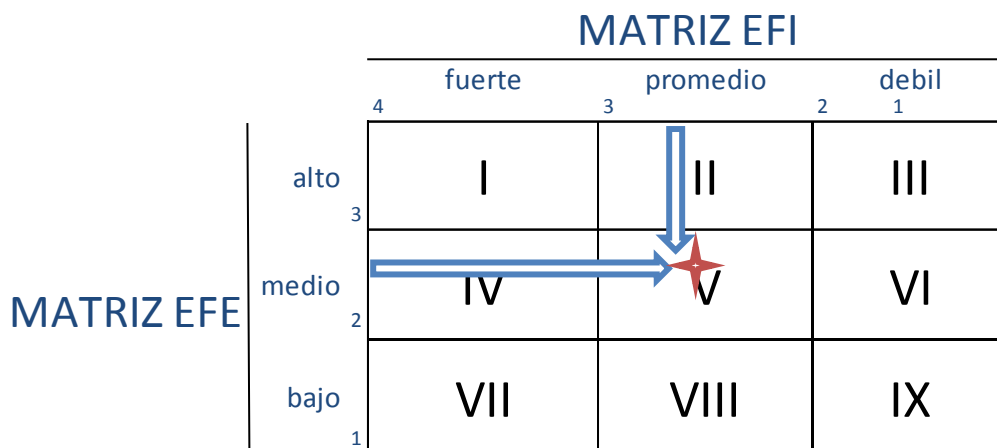
Anexo 4 MATRICES

1. MATRIZ INTERNA – EXTERNA

MATRIZ EFI

		fuerte promedio debil		
		4	3	2 1
MATRIZ EFE	alto	I	II	III
	medio	IV	V	VI
	bajo	VII	VIII	IX

		fuerte promedio debil		
		4	3	2 1
alto	3	invertir intensamente para crecer	invertir selectivamente y construir	desarrollarse para mejorar
medio	2	invertir selectivamente y construir	desarrollarse selectivamente para mejorar	cosechar o desinvertir
bajo	1	desarrollarse selectivamente	cosechar	desinvertir



En la Figura anterior se identifica que la empresa está dentro de los cuadrantes retener y mantener que está conformado por los cuadrantes IV, V, III. Además la empresa con los resultados del EFE Y EFI se ubica en el cuadrante número V el cual sugiere desarrollarse selectivamente para mejorar por lo cual se deben aplicar estrategias intensivas las cuales pueden estar enfocadas en la inversión de recursos para lograr una adecuada penetración del mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto.

2. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PONDERACIÓN	VIALSU		ALVIAL		MEGACABADOS	
Gama de productos	0,2	2	0,4	4	0,8	1	0,2
Calidad de productos	0,3	4	1,2	1	0,3	1	0,3
Precio del producto	0,3	1	0,3	3	0,9	4	1,2
Disponibilidad del producto	0,2	2	0,4	3	0,6	2	0,4
TOTAL	1		2,3		2,6		2,1

A través de la elaboración de la matriz anterior podemos rescatar información muy valiosa en varios sentidos:

- Determinamos que el competidor más amenazador para VIALSU es ALVIAL
- En el total VIALSU (nuestra empresa) da como resultado 2,30 por arriba de MEGACABADOS que tiene 2,10, sin embargo ALVIAL posee 2,60 lo que quiere que con ALVIAL tendríamos las siguientes conclusiones:
- En cuanto a la gama de productos ALVIAL posee una gran diversidad de productos, lo cual obligaría a VIALSU a mejorar su variedad en cuanto a los productos que comercializa
- Por el contrario, VIALSU puede ofrecer a sus clientes una calidad del producto garantizada, teniendo una diferenciación favorable frente a ALVIAL.

- ALVIAL oferta productos más bajos y competitivos en comparación a VIALSU, ya que éste último tiene precios elevados debido a la marca y calidad de sus productos.
- VIALSU al no ser productor directo depende únicamente de la gama de productos que CEDAL su proveedor pueda ofrecerle y en el tiempo que dispongan de los mismo, mientras que ALVIAL al ofrecer productos de otra marca puede tener la posibilidad de sustituirlos.

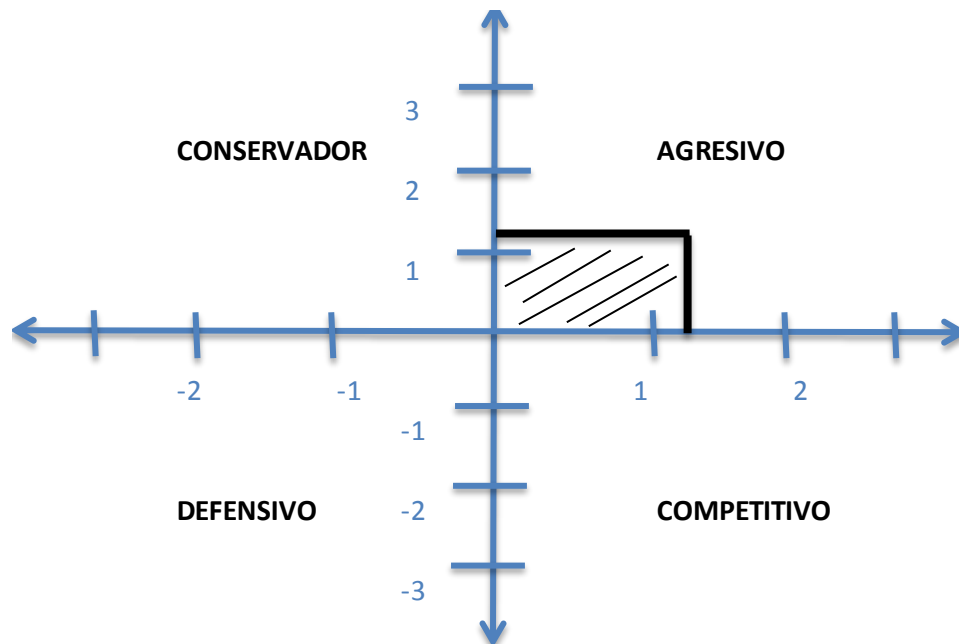
Justificación de la Ponderación

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	VIALSU	ALVIAL	MEGACABADOS
Gama de productos	2	4	1
	Únicamente comercializa aluminio y vidrio de la marca Cedal.	Comercializa aluminio importado de China y de la marca Fisa.	Solo comercializa aluminio y vidrio chino.
Calidad de productos	4	1	2
	Sus productos son de la mejor calidad a nivel nacional.	El aluminio que comercializan está compuesto por materiales menos resistentes.	La durabilidad de sus productos no es garantizada
Precio del producto	1	3	4
	La calidad de sus productos exige altos precios.	La mayoría de sus productos son adquiridos al menor costo posible.	Al ser todos sus productos de procedencia china sus precios son menores.
Disponibilidad del producto	2	3	2
	Al no ser productor depende netamente del proveedor el cual no siempre cuenta con toda la gama de productos	Puede sustituir un producto por otro de diferente marca.	Depende únicamente de proveedores de aluminio chino.

1. MATRIZ SPACE

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	PONDERACIÓN	ESTABILIDAD AMBIENTE (EA)	PONDERACIÓN
Liquidez Vialsu	2	Cambios tecnológicos de la empresa	-2
Flujo de Efectivo	3	Inflación	-1
Capital de Trabajo	2	Barreras de entrada	-2
Tasa de Retorno	4	Variabilidad de la demanda	-1
Apalancamiento	3	Precios de los productos de la competencia	-2
Riesgo del negocio	4	Presión competitiva	-1
Utilidad	3	Riesgo involucrado en el negocio	-3
TOTAL FF	21	TOTAL EE	-12
PROMEDIO FF	3	PROMEDIO EE	-2
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	PONDERACIÓN	FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	PONDERACIÓN
Participación en el mercado	-2	Potencial de crecimiento	3
calidad de los productos	-2	Potencial de utilidades estabilidad financiera	2
Fidelización de los clientes	-2	Oportunidades de expansión	2
Utilización de la capacidad	-3	Utilización de recursos	5
Control sobre proveedores	-2	Facilidad de ingreso al mercado	5
TOTAL FF	-11	TOTAL EE	17
PROMEDIO FF	-2	PROMEDIO EE	3

X	VC+FI	1,20
Y	FF+EA	1,29



Tras los enunciados anteriores se puede concluir que la posición estratégica de Vialsu tiene que aplicar estrategias agresivas de posicionamiento en el mercado y mente del consumidor lo cual se lo puede hacer mediante marketing directo, enfocado en el mercado objetivo, tomando en cuenta que la empresa se encuentra en un mercado altamente competitivo, todo esto se realizaría con el fin de aumentar la cartera de clientes y lograr su afianzamiento.

Anexo 5 FLUJOS DE EFECTIVO

Flujo de Efectivo. Tendencia normal de Vialsu.

AÑOS	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	-	-	-	5.190,40	16.669,76
Utilidad Neta	1.887,50	8.210,98	2.748,46	12.848,02	12.429,26
Depreciaciones y amortización	-	-	-	-	-
+ Depreciación	-	-	-	-	-
- Δ CxC	1.771,21	1.735,79	1.839,94	1.987,13	2.185,84
- Δ Inventario	15.092,90	19.855,62	14.517,57	6.054,97	6.054,42
+ Δ CxP PROVEEDORES	581,48	119,23	120,19	-	-
+ Δ Sueldos por pagar	-	-	-	-	-
+ Δ Impuestos	411,76	386,92	387,51	384,49	371,93
Actividades de Inversión	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	678,41	763,16	858,50	965,75	1.086,41
+ Δ Deuda Largo Plazo	678,41	763,16	858,50	965,75	1.086,41
+ Δ Capital	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	2.565,90	8.974,14	3.606,97	4.224,65	15.583,36
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	114.365,10	36.661,03	6.256,17	71.995,83	273.880,58
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	111.799,20	27.686,89	2.649,20	76.220,48	289.463,94

Flujo de Efectivo Vialsu. Escenario Optimista.

AÑOS	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	-	-	-	-	-
Utilidad Neta	5.041,11	3.217,19	16.264,13	32.772,37	53.320,84
Depreciaciones y amortizacion					
+ Depreciación	181,33	362,67	544,00	252,56	433,89
- Δ CxC	-	-	-	-	-
	1.997,33	2.157,11	2.372,82	2.657,56	3.003,04
- Δ Inventario	-	-	-	-	-
	20.894,29	12.877,83	1.474,11	14.115,07	33.384,68
+ Δ CxP PROVEEDORES	1.341,38	136,98	138,63	140,30	142,00
+ Δ Sueldos por pagar	-	-	-	-	-
	612,17	663,50	715,48	771,35	835,42
+ Δ Impuestos	467,13	490,56	518,69	549,64	573,32
Actividades de Inversión	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	-	-	-	-	-
	491,17	552,53	621,56	699,21	786,56
+ Δ Deuda Largo Plazo	-	-	-	-	-
	491,17	552,53	621,56	699,21	786,56
+ Δ Capital	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	-	-	-	-	-
	5.532,28	2.664,66	15.642,58	32.073,17	52.534,28
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	177.124,21	229.202,71	435.735,51	840.623,51	1.496.091,31
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	171.591,93	231.867,38	451.378,09	872.696,68	1.548.625,60

Flujo de Efectivo Vialsu. Escenario Pesimista.

AÑOS	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	11.019,82	6.332,66	8.904,03	12.913,51	16.999,42
Utilidad Neta	14.107,65	12.829,47	12.390,64	11.507,35	10.610,97
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	181,33	362,67	544,00	252,56	433,89
- Δ CxC	1.808,90	1.772,72	1.843,63	1.954,25	2.130,13
- Δ Inventario	1.374,50	4.925,82	1.967,63	3.393,94	8.447,79
+ Δ CxP PROVEEDORES	105,92	107,20	108,49	109,80	115,18
+ Δ Sueldos por pagar	612,17	663,50	715,48	771,35	835,42
+ Δ Impuestos	420,47	395,36	387,63	375,46	357,14
Actividades de Inversión	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	491,17	552,53	621,56	699,21	786,56
+ Δ Deuda Largo Plazo	491,17	552,53	621,56	699,21	786,56
+ Δ Capital	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	10.528,65	5.780,13	8.282,48	12.214,30	16.212,86
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	178.876,11	281.713,86	408.976,78	586.522,72	845.806,48
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	189.404,76	287.493,99	417.259,26	598.737,03	862.019,35

Anexo 6 ROL DE PAGOS

VARIACIÓN DEL SALARIO BÁSICO UNIFICADO		
AÑO	SUELDO BÁSICO	%VARIACIÓN
2010	240	
2011	264	9%
2012	292	10%
2013	318	8%
2014	340	6%
2015	354	4%
PROMEDIO ANUAL DE CRECIMIENTO	301	7,5%

AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SUELDO	8.400,00	9.072,00	9.752,40	10.483,83	11.322,54
Décimo Tercero	700,00	756,00	812,70	873,65	943,54
Décimo Cuarto	236,00	354,00	354,00	354,00	354,00
Fondos de Reserva	-	756,00	812,70	873,65	943,54
Aportes al IESS Patronal	1.020,60	1.102,25	1.184,92	1.273,79	1.375,69
Aportes al IESS Personal	793,80	857,30	921,60	990,72	1.069,98
Provisión DecTer	700,00	756,00	812,70	873,65	943,54
Provisión DecCuar	354,00	354,00	354,00	354,00	354,00
Gastos Sueldos	10.474,60	12.040,25	12.916,72	13.858,92	14.939,31
Pago Empleado	8.542,20	9.324,70	9.997,50	10.720,76	11.550,10
Pago IESS	1.814,40	2.715,55	2.919,22	3.138,16	3.389,21
CxP Empleados Período	118,00	-	-	0,00	- 0,00
CxP Acumuladas	4.971,00	6.105,00	6.416,85	6.752,09	7.136,50

Se proyectó el sueldo de la nueva persona a contratarse para los siguientes cinco años que es la muestra de estudio de este proyecto. El sueldo inicial es de 700 dólares y con el paso de cada año se incrementa un 7,5% que es la tasa de crecimiento promedio del sueldo en Ecuador.

Anexo 7 BALANCE GENERAL

Balance General Vialsu. Escenario optimista.

AÑO	1	2	3	4	5
ACTIVOS					
ACTIVOS CORRIENTES	401.644,74	619.405,55	861.833,20	1.121.900,73	1.408.227,16
Caja-Bancos	171.591,93	231.867,38	451.378,09	872.696,68	1.548.625,60
Ctas. Por Cobrar	57.351,78	61.939,92	68.133,91	76.309,98	86.230,28
Inventario de Mercadería	172.701,03	325.598,25	342.321,20	172.894,07	226.628,72
ACTIVOS NO CORRIENTES	349.133,75	345.779,09	340.248,42	338.675,09	334.465,75
Muebles y Enseres	16.205,00	16.205,00	16.205,00	16.205,00	16.205,00
Equipo de Computación	18.411,63	18.411,63	18.411,63	18.871,63	18.871,63
Vehículo	200.379,92	200.379,92	200.379,92	200.379,92	200.379,92
(-) Depreciación Acumulada Activo Fijo	45.320,04	48.674,70	54.205,37	56.238,70	60.448,04
Terrenos	159.457,24	159.457,24	159.457,24	159.457,24	159.457,24
TOTAL ACTIVO	750.778,49	965.184,64	1.202.081,62	1.460.575,82	1.742.692,92
PASIVOS					
PASIVOS CORRIENTES					
PASIVOS CORTO PLAZO	143.970,05	146.343,12	148.861,56	151.307,82	153.755,57
Cuentas y Documentos por Pagar	135.478,99	137.113,70	138.768,15	140.442,56	142.137,17
Sueldos por Pagar	118,00	118,00	118,00	118,00	118,00
Impuestos por Pagar	8.373,07	9.111,42	9.975,41	10.747,26	11.500,40
PASIVOS NO CORRIENTES	31.053,31	24.767,63	17.696,68	9.742,36	794,31
Deuda a Largo Plazo	31.053,31	24.767,63	17.696,68	9.742,36	794,31
TOTAL PASIVOS	175.023,36	171.110,75	166.558,24	161.050,18	154.549,88
PATRIMONIO					
Capital	376.593,63	376.593,63	376.593,63	376.593,63	376.593,63
UTILIDADES RETENIDAS	199.161,51	417.480,25	658.929,75	922.932,01	1.211.549,41
TOTAL PATRIMONIO	575.755,14	794.073,88	1.035.523,38	1.299.525,64	1.588.143,04
PASIVO MAS PATRIMONIO	750.778,49	965.184,64	1.202.081,62	1.460.575,82	1.742.692,92

Balance General Vialsu. Escenario pesimista.

AÑO	1	2	3	4	5
ACTIVOS					
ACTIVOS CORRIENTES	342.765,63	497.952,60	652.560,61	795.994,26	941.354,11
Caja-Bancos	189.404,76	287.493,99	417.259,26	598.737,03	862.019,35
Ctas. Por Cobrar	51.941,23	50.902,41	52.938,51	56.114,82	61.165,15
Inventario de Mercadería	101.419,64	159.556,19	182.362,85	141.142,41	18.169,62
ACTIVOS NO CORRIENTES	349.133,75	345.779,09	340.248,42	338.675,09	334.465,75
Muebles y Enseres	16.205,00	16.205,00	16.205,00	16.205,00	16.205,00
Equipo de Computación	18.411,63	18.411,63	18.411,63	18.871,63	18.871,63
Vehículo	200.379,92	200.379,92	200.379,92	200.379,92	200.379,92
(-) Depreciación Acumulada Activo Fijo	45.320,04	48.674,70	54.205,37	56.238,70	60.448,04
Terrenos	159.457,24	159.457,24	159.457,24	159.457,24	159.457,24
TOTAL ACTIVO	691.899,38	843.731,68	992.809,03	1.134.669,34	1.275.819,87
PASIVOS					
PASIVOS CORRIENTES					
PASIVOS CORTO PLAZO	113.315,61	113.945,26	115.016,98	115.878,40	120.803,82
Cuentas y Documentos por Pagar	106.026,75	107.306,09	108.600,87	109.911,27	115.292,31
Sueldos por Pagar	118,00	118,00	118,00	118,00	118,00
Impuestos por Pagar	7.170,86	6.521,17	6.298,11	5.849,13	5.393,51
PASIVOS NO CORRIENTES	31.053,31	24.767,63	17.696,68	9.742,36	794,31
Deuda a Largo Plazo	31.053,31	24.767,63	17.696,68	9.742,36	794,31
TOTAL PASIVOS	144.368,91	138.712,88	132.713,66	125.620,77	121.598,13
PATRIMONIO					
Capital	376.593,63	376.593,63	376.593,63	376.593,63	376.593,63
UTILIDADES RETENIDAS	170.936,84	328.425,17	483.501,74	632.454,94	777.628,10
TOTAL PATRIMONIO	547.530,47	705.018,80	860.095,37	1.009.048,57	1.154.221,73
PASIVO MAS PATRIMONIO	691.899,38	843.731,68	992.809,03	1.134.669,34	1.275.819,87

Anexo 8 ESTADO DE RESULTADOS

Estado de Resultados Vialsu. Escenario optimista.

AÑO	1	2	3	4	5
VENTAS	1.956.563,92	2.113.089,03	2.324.397,94	2.603.325,69	2.941.758,03
COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS	1.453.315,47	1.569.580,71	1.726.538,78	1.933.723,43	2.185.107,48
UTILIDAD BRUTA	503.248,45	543.508,33	597.859,16	669.602,26	756.650,55
GASTOS SUELDOS	110.652,47	112.218,12	113.094,59	114.036,79	115.117,18
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	22.456,12	18.172,51	16.630,41	20.387,21	18.515,19
TRANSPORTE	23.450,94	24.069,80	24.810,42	25.724,57	26.529,01
GASTO COMBUSTIBLES	6.359,87	6.499,73	6.667,11	6.873,70	7.055,50
PUBLICIDAD Y MARKETING	1.107,49	1.565,25	1.056,54	1.394,64	1.692,16
HONORARIOS PROFESIONALES	1.263,54	1.972,22	3.078,35	4.804,88	7.499,74
ARRIENDO DE MUEBLES	11.415,80	11.847,32	11.859,77	12.308,07	12.773,32
SEGUROS Y REASEGUROS	4.823,84	7.529,34	11.752,25	18.343,62	28.631,82
PAGO POR OTROS SERVICIOS	4.420,89	6.900,40	10.770,55	16.811,33	26.240,13
SERVICIOS PÚBLICOS	351,70	548,95	856,83	1.337,40	2.087,49
PAGO POR OTROS BIENES	12.467,43	19.459,91	30.374,20	47.409,87	74.000,18
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS	100,92	157,52	245,87	383,77	599,01
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES	304.377,44	332.567,28	366.662,27	399.786,43	435.909,81
GASTOS INTERESES	3.983,01	3.278,07	2.485,06	1.592,98	589,45
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	300.394,43	329.289,21	364.177,21	398.193,45	435.320,36
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	45.059,16	49.393,38	54.626,58	59.729,02	65.298,05
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	255.335,27	279.895,83	309.550,63	338.464,43	370.022,31
22% IMPUESTO A LA RENTA	56.173,76	61.577,08	68.101,14	74.462,18	81.404,91
UTILIDAD NETA	199.161,51	218.318,75	241.449,49	264.002,26	288.617,40

Estado de Resultados Vialsu. Escenario pesimista.

AÑO	1	2	3	4	5
VENTAS	1.771.982,42	1.736.542,77	1.806.004,48	1.914.364,75	2.086.657,58
COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS	1.316.210,24	1.289.886,03	1.341.481,47	1.421.970,36	1.549.947,69
UTILIDAD BRUTA	455.772,18	446.656,74	464.523,01	492.394,39	536.709,88
GASTOS SUELDOS	110.652,47	112.218,12	113.094,59	114.036,79	115.117,18
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	22.456,12	18.172,51	16.630,41	20.387,21	18.515,19
TRANSPORTE	20.955,57	21.474,61	22.892,78	23.418,65	24.282,96
GASTO COMBUSTIBLES	5.795,93	5.913,23	6.233,73	6.352,57	6.547,90
PUBLICIDAD Y MARKETING	738,33	354,40	347,31	541,80	861,46
HONORARIOS PROFESIONALES	1.263,54	1.972,22	3.078,35	4.804,88	7.499,74
ARRIENDO DE MUEBLES	11.415,80	11.847,32	11.859,77	12.308,07	12.773,32
SEGUROS Y REASEGUROS	4.823,84	7.529,34	11.752,25	18.343,62	28.631,82
PAGO POR OTROS SERVICIOS	4.420,89	6.900,40	10.770,55	16.811,33	26.240,13
SERVICIOS PÚBLICOS	351,70	548,95	856,83	1.337,40	2.087,49
PAGO POR OTROS BIENES	12.467,43	19.459,91	30.374,20	47.409,87	74.000,18
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS	100,92	157,52	245,87	383,77	599,01
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES	261.806,30	240.817,02	236.386,38	226.258,44	219.553,49
GASTOS INTERESES	3.983,01	3.278,07	2.485,06	1.592,98	589,45
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	257.823,29	237.538,96	233.901,32	224.665,46	218.964,04
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	38.673,49	35.630,84	35.085,20	33.699,82	32.844,61
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	219.149,80	201.908,11	198.816,12	190.965,64	186.119,43
22% IMPUESTO A LA RENTA	48.212,96	44.419,78	43.739,55	42.012,44	40.946,28
UTILIDAD NETA	170.936,84	157.488,33	155.076,57	148.953,20	145.173,16

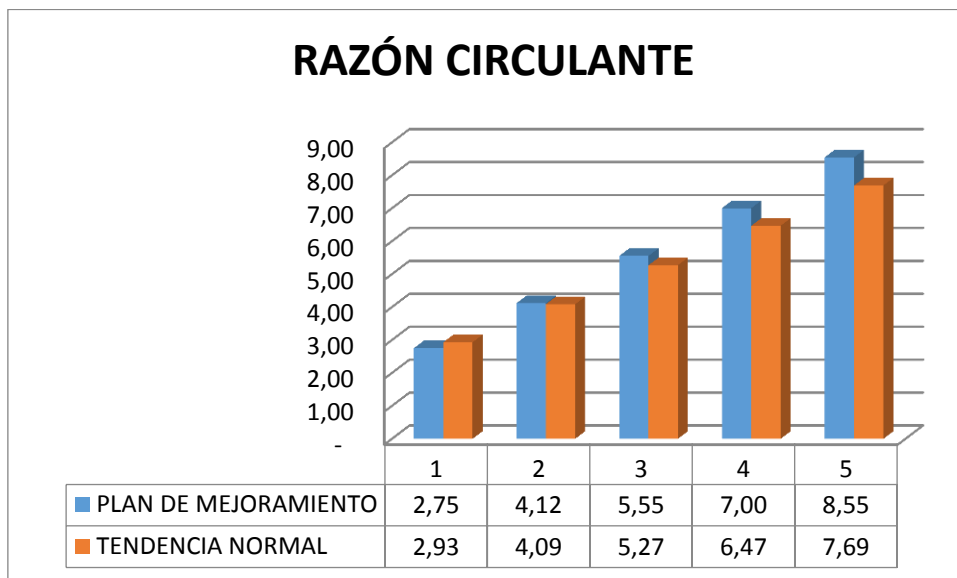
Anexo 9 RAZONES FINANCIERAS

Se realizará un estudio de razones financieras de los estados de la empresa con su comportamiento y tendencia normal y un estudio de los estados financieros luego de realizar todas las propuestas de mejoramiento.

Este estudio tiene como objetivo determinar la factibilidad del plan de mejoramiento a ejecutarse.

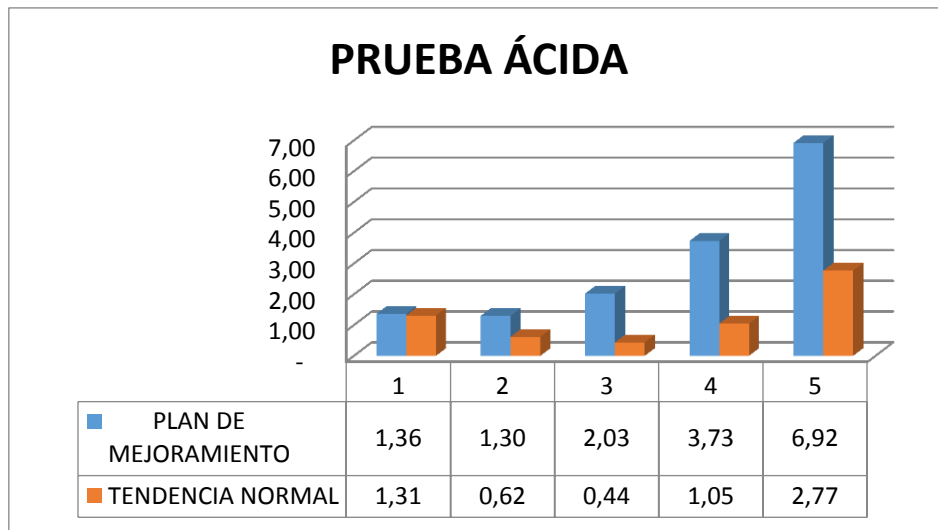
Liquidez o Solvencia Corto Plazo

RAZON CIRCULANTE



Es evidente que la razón circulante con el plan de mejoramiento ha aumentado lo que demuestra que la empresa tendría mayor liquidez y mayor respuesta ante sus obligaciones inmediatas.

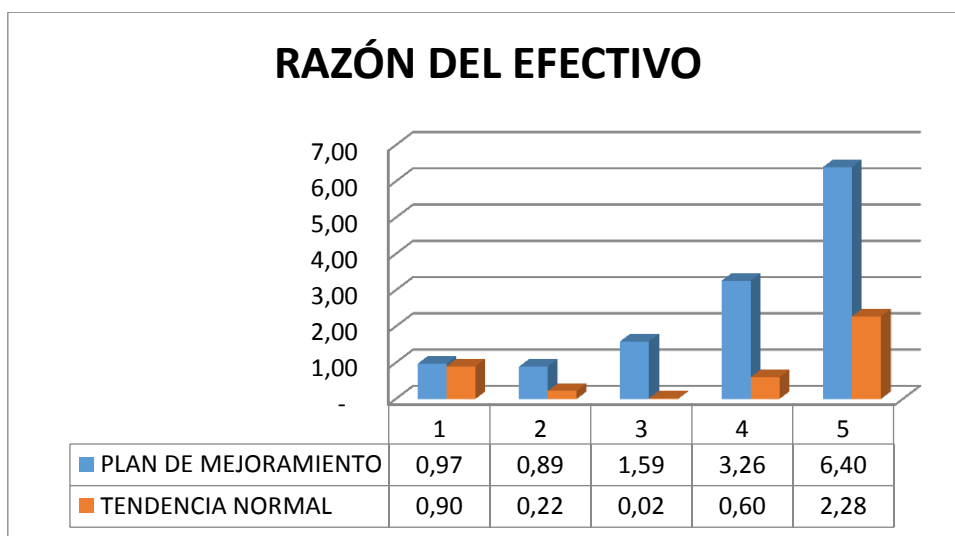
PRUEBA ÁCIDA



Dejando fuera los inventarios se determina que la liquidez de la empresa sin el plan de mejoramiento aceptable debido a que por cada dólar de pasivo corriente tendría 1.31 dólares, esto para el año 1.

Una vez realizadas las mejoras propuestas la liquidez de la empresa es mejor. Para el año 1 por cada dólar en pasivos corrientes se tendría 1.36 dólares en activos corrientes. Lo que nos demuestra que la empresa estaría mejor preparada para cumplir con sus obligaciones.

RAZÓN DEL EFECTIVO

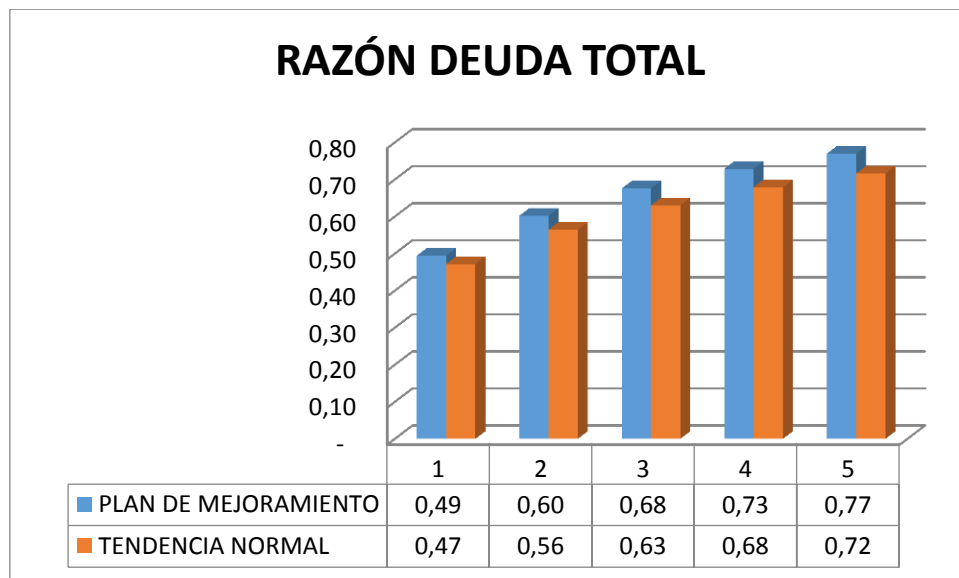


Tomando en cuenta solo el efectivo para determinar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones, se puede evidenciar que para el primer año la relación no es uno a uno en ninguno de los dos casos.

Sin embargo aplicado el plan de mejora la empresa a partir del año 2 tiene una mejor relación demostrando que la empresa tendría mayor liquidez y podría realizar inversiones.

Medidas de Solvencia A Largo Plazo

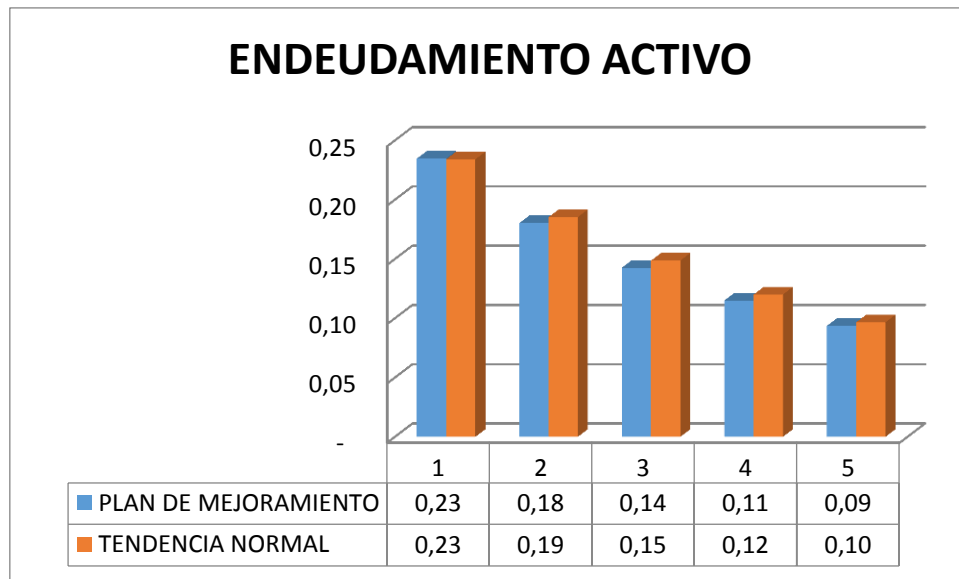
RAZÓN DEUDA TOTAL



La razón de deuda es subjetiva debido a que depende de la estructura de capital que maneja la empresa. Esto nos demuestra que por cada dólar en activos \$0.49 son de deuda.

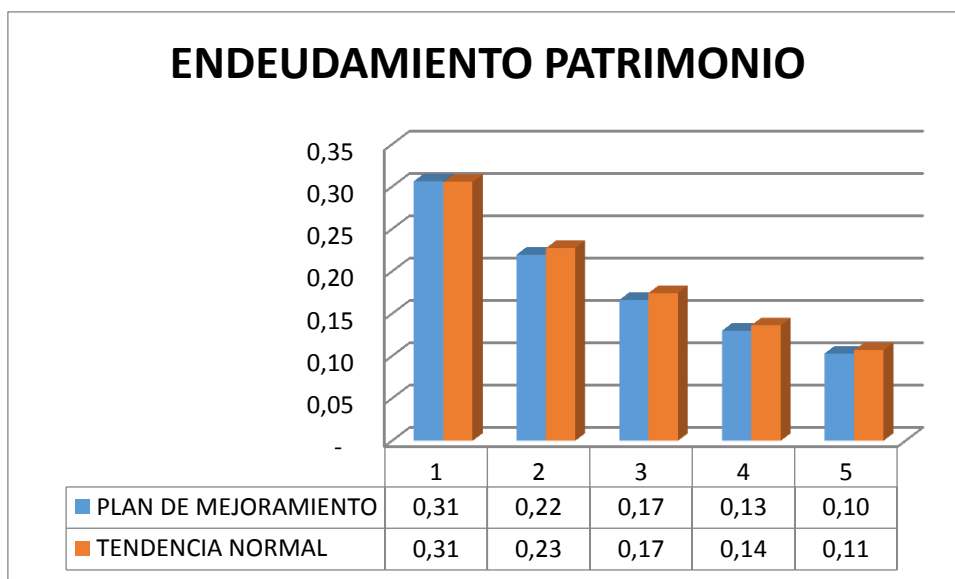
La deuda a lo largo de los cinco años de estudio crece, esto es consecuencia de los préstamos y demás propuestas llevadas a cabo para generar liquidez para la empresa.

ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO



Se puede determinar que aplicando el plan de mejoramiento el endeudamiento de los activos a lo largo de los cinco años disminuye, esto es consecuencia de que la empresa aprovecharía mejor sus recursos y tendría más capacidad de generar recursos propios.

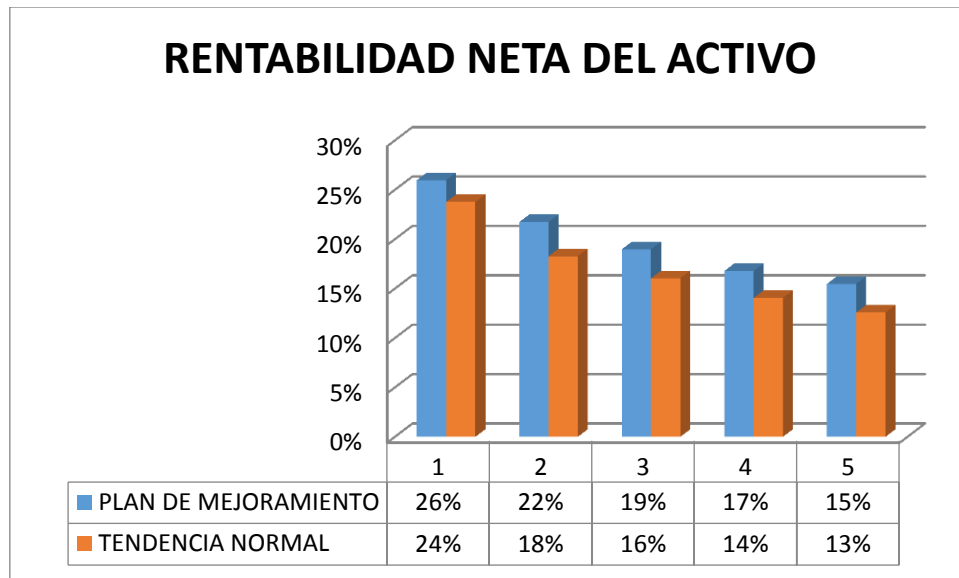
ENDEUDAMIENTO DEL PATRIMONIO



El endeudamiento del patrimonio es muy alto, con los resultados obtenidos se evidencia que el patrimonio actual de la empresa no es suficiente para cubrir

los pasivos. Con el plan de mejoramiento el endeudamiento del patrimonio disminuye, sin embargo la relación aún es muy alta.

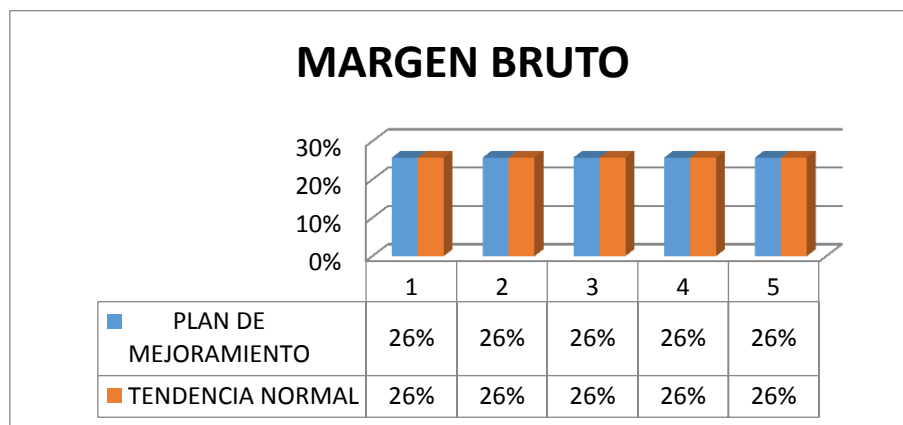
RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO



La rentabilidad que presenta la empresa es normal, sin embargo fuera menor si no se aplicaran las propuestas de mejoramiento.

Con estas propuestas la empresa estaría generando una mayor rentabilidad sobre sus activos, un 2% más de rentabilidad para el último año de estudio.

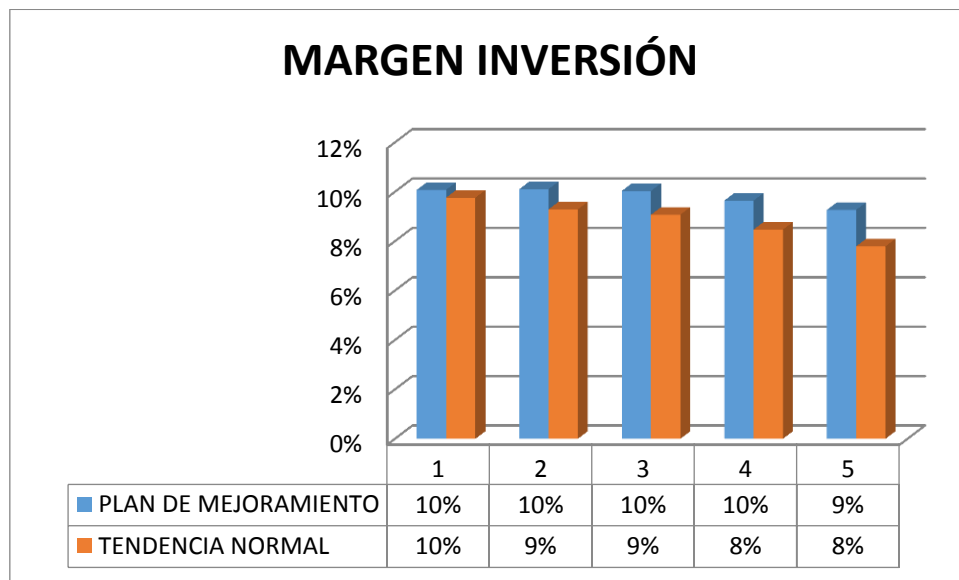
MARGEN BRUTO



El margen bruto de rentabilidad es estático, esto tiene relación a que los precios con los proveedores no son flexibles, es decir que se impone un margen de ganancia ya establecido.

Dentro de las recomendaciones esta realizar una nueva negociación con los proveedores para intentar mejorar el margen bruto.

MARGEN DE INVERSIÓN



Este margen nos demuestra que la empresa es atractiva para realizar una inversión, dado que por cada dólar que invierta en la empresa voy a tener una rentabilidad del 10% en promedio.

Siendo esto atractivo para los inversionistas. El margen es superior aplicando las mejoras propuestas.