



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
Facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas

**“REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA, OPERATIVA, COMERCIAL Y
FINANCIERA DE DISTRIBUIDORA ALBITA”**

PROYECTO DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO COMERCIAL Y EMPRESARIAL CON
ESPECIALIZACIÓN EN MARKETING Y COMERCIO EXTERIOR**

**INGENIERO COMERCIAL Y EMPRESARIAL CON
ESPECIALIZACIÓN EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL**

Presentado por:

**XAVIER OSWALDO TIERRA TIERRA
LUIS GUSTAVO VELÁSQUEZ GUERRA**

GUAYAQUIL – ECUADOR

2005

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Óscar Mendoza Macías
Director del ICHE

Ec. Cicerón Tacle Vera
Director del Proyecto

Ing. Patricia Valdiviezo
Vocal Principal

Ing. Maria Elena Murrieta
Vocal Principal

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en este proyecto corresponden exclusivamente a los autores y los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica del Litoral".

Xavier Tierra
200013340

Luis Velásquez
200008472

DEDICATORIA

Dedicamos todo el esfuerzo y sacrificio de este trabajo a nuestros padres por el incondicional apoyo no solo en el desarrollo de nuestra carrera profesional sino a lo largo de toda nuestra vida.

RESUMEN

En el presente trabajo se presenta una reingeniería operativa, comercial y financiera para Distribuidora Albita, esta es una empresa que se dedica a la venta de artículos para vestir y que se encuentra en una etapa de crecimiento, pero para poder seguir creciendo al ritmo que desea necesita realizar una planeación estratégica para poder resolver los problemas que se le presenten.

Esta reingeniería propone la realización de un plan estratégico que guíe a la empresa y que le permita formular estrategias en las diversas áreas de la empresa como son las de Marketing, Logística, Recursos Humanos y Finanzas. Para la implementación de dichas estrategias se utilizará la metodología del Balanced Scorecard la cual propone un análisis causa-efecto de la consecución de los objetivos (Mapa Estratégico) visto desde cuatro perspectivas diferentes de la empresa, las cuales son: Aprendizaje y Conocimiento, Procesos Internos, Cliente y Finanzas. Esta Metodología permite controlar de una mejor manera el cumplimiento de los objetivos debido a que cuenta con medidores para cada objetivo y para cada iniciativa que se tome dentro del plan estratégico

También se ha realizado un estudio financiero para establecer si el proyecto es o no rentable.

ÍNDICE GENERAL

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	I
DECLARACIÓN EXPRESA	II
DEDICATORIA	III
RESUMEN	IV
ÍNDICE GENERAL	V
ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XV
ÍNDICE DE ANEXOS	XVI
INTRODUCCIÓN	XIX

CAPÍTULO No. 1

1. ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA	21
1.1. Comienzos de la Compañía	21
1.2. Comercialización	22
1.2.1. Tipos de Mercado	22
1.2.2. Canales de Distribución	23
1.2.3. Tipo de Producto de Albita	24
1.2.4. Puntos de Ventas	26
1.3. Recursos Financieros	26
1.3.1. Índices Financieros	26

CAPÍTULO No. 2

2. METODOLOGÍA	28
2.1. ¿Qué es una Reingeniería?	28
2.2. ¿Qué es la estrategia en una institución?	28
2.3. Planeación estratégica	29
2.4. Beneficios de la planeación	29
2.5. Pirámide Estratégica.	30

2.6.	Modelo de planeación estratégica.	30
2.7.	Diagnostico estratégico.	32
2.7.1.	Relaciones Externas	32
2.7.2.	Relaciones Internas	33
2.7.3.	Análisis Pasado, Presente y Futuro	33
2.7.4.	FODA	33
2.7.4.1.	Matriz de Evaluación del Factor Interno y Externo	34
2.7.4.2.	Mapa del Diagnostico Estratégico.	35
2.7.4.3.	Análisis FODA.	36
2.8.	Planteamiento de estrategias mediante Balanced Scorecard	38
2.8.1.	Comienzos del Balanced Scorecard	38
2.8.2.	¿Qué es el Balanced Scorecard?	39
2.8.3.	Objetivos del Balanced Scorecard	39
2.8.4.	Elementos del Balanced Scorecard	40
2.8.4.1.	Trabajo Estratégico.	41
2.8.4.1.1.	Visión	41
2.8.4.1.2.	Misión	41
2.8.4.2.	Mapa Estratégico	42
2.8.4.2.1.	Rutas Estratégicas	43
2.8.4.2.2.	Perspectivas Estratégicas	43
2.8.4.2.3.	Objetivos Estratégicos	44
2.8.4.2.4.	Relación Causa – Efecto	45
2.8.4.3.	Tablero balanceado	46
2.8.4.3.1.	Iniciativas	47
2.8.4.3.2.	Medidores	48
2.9.	Barreras en la ejecución de la estrategia en la organización	49

CAPÍTULO No. 3

3.	PROPUESTA DE REINGENIERÍA	51
-----------	----------------------------------	-----------

3.1.	Identificación del Problema	51
3.1.1.	Problemas Financieros	52
3.1.2.	Problemas de Comercialización y Logísticos.	52
3.1.3.	Problemas Organizacionales.	53
3.2.	Reingeniería Administrativa	54
3.3.	Reingeniería Organizacional	54
3.4.	Reingeniería Comercial	55
3.5.	Reingeniería Financiera	55

CAPÍTULO No. 4

4.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL MERCADO	56
4.1.	Análisis del Consumidor	56
4.1.1.	Investigación a Consumidores Mayoristas	56
4.1.1.1.	Necesidades de Información.	56
4.1.1.2.	Objetivo general de la investigación	57
4.1.1.3.	Objetivos específicos de la investigación	57
4.1.1.4.	Método de recolección de Datos	57
4.1.1.5.	Determinación del Tamaño de la Muestra	58
4.1.1.6.	Presentación de los resultados de la investigación	61
4.1.2.	Investigación a Consumidores Finales	64
4.1.2.1.	Necesidades de Información.	64
4.1.2.2.	Objetivo general de la investigación	65
4.1.2.3.	Objetivos específicos de la investigación	65
4.1.2.4.	Método de recolección de Datos	65
4.1.2.5.	Determinación del Tamaño de la Muestra	65
4.1.2.6.	Presentación de los resultados de la investigación	69

CAPÍTULO No. 5

5.	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO, OPERATIVO Y COMERCIAL	92
5.1.	Relaciones Externas	92

5.1.1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	93
5.2. Relaciones Internas	98
5.2.1. Recursos Humanos	98
5.2.1.1. Organigrama	98
5.2.1.2. Personal Administrativo	100
5.2.1.3. Personal de Bodega	101
5.2.1.4. Personal Locales/Venta	101
5.2.1.5. Asesores Externos	102
5.2.1.6. Problemas Humanísticos	103
5.3. Análisis Pasado, Presente y Futuro	103
5.4. FODA	108
5.5. Misión de la Empresa	114
5.6. Visión de la Empresa	114
5.7. Filosofía de la Empresa	114
5.8. Rutas Estratégicas	117
5.9. Mapa Estratégico	118
5.10. Objetivos Estratégicos Generales	119
5.10.1. Objetivos Estratégico Específicos	119
5.11. Tablero Balanceado Estratégico	120
5.11.1. Aprendizaje y Crecimiento	120
5.11.2. Procesos Internos	121
5.11.3. Cliente	122
5.11.4. Finanzas	123
5.12. Iniciativas	124
5.12.1. Aprendizaje y Crecimiento	124
5.12.2. Procesos Internos	131
5.12.3. Cliente	146
5.12.4. Finanzas	152
5.13. Medidores	155
5.13.1. Aprendizaje y Crecimiento	155

5.13.2. Procesos Internos	165
5.13.3. Cliente	182
5.13.4. Finanzas	192

CAPÍTULO No. 6

6. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO	199
6.1. Inversiones y Financiamiento	199
6.2. Parámetros Básicos para Proyecciones	200
6.3. Presupuesto de Ingresos y Egresos	201
6.3.1. Proyección de Ventas	201
6.3.2. Proyección de Costo de Ventas	205
6.3.3. Proyección de Gastos.	206
6.3.4. Proyección de Depreciación	209
6.4. Proyección de Estados Financieros	210
6.5. Evaluación Económica	216
6.5.1. Análisis de la Tasa de Descuento.	216
6.5.2. Análisis de la TIR y VAN	217
6.5.3. Índices Financieros	218
6.5.3.1. Índice de Liquidez	218
6.5.3.2. Índice de Rentabilidad	219
6.5.3.3. Índice de Apalancamiento	220
6.5.3.4. Índice de Actividad	221
6.5.4. Análisis de Sensibilidad	222

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

- 4.1. Ingreso corriente mensual promedio.
- 4.2. Miembros promedio por hogar.
- 4.3. Grupos de Gasto.
- 4.4. Niños, Infantes y Adolescentes promedio por hogar.
- 4.5. Ingreso corriente mensual según grupo de ocupación.
- 4.6. Perfil de un cliente potencial de Albita.
- 5.1. Perfil del Consumidor.
- 5.2. Análisis Pasado, Presente y Futuro.
- 5.3. Análisis FODA, Factores Internos.
- 5.4. Análisis FODA, Factores Externos.
- 5.5. Matriz FODA de Diagnóstico.
- 5.6. Tablero Balanceado, Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento
- 5.7. Tablero Balanceado, Perspectiva Procesos Internos
- 5.8. Tablero Balanceado, Perspectiva Clientes
- 5.9. Tablero Balanceado, Perspectiva Financiera
- 5.10. Crear un nuevo organigrama
- 5.11. Selección del personal que el nuevo organigrama exija
- 5.12. Mejorar la selección del personal
- 5.13. Campaña de difusión de la cultura, estrategias y política
- 5.14. Plan de remuneración variable para todas las áreas
- 5.15. Charlas de Motivación
- 5.16. Programa de capacitación
- 5.17. Crear un sistema de información eficaz
- 5.18. Agilizar trámites aduaneros
- 5.19. Tener productos siempre a la moda
- 5.20. Investigación de la competencia
- 5.21. Incrementar nuevas líneas de productos

- 5.22. Automatización de Bodegas
- 5.23. Lay Out de bodegas
- 5.24. Control ABC de Clientes
- 5.25. Nuevas políticas de cobro
- 5.26. Control ABC de productos
- 5.27. Lay Out de almacenes
- 5.28. Alianzas con proveedores
- 5.29. Investigación de Mercado para nuevos Puntos de Venta.
- 5.30. Plan de Posicionamiento
- 5.31. Promociones por Temporada
- 5.32. Aumentar Agilidad en Despachos
- 5.33. Contratar Agentes Vendedores
- 5.34. Implementar Plan de Mercadeo para aumentar las ventas
- 5.35. Establecer políticas y mecanismos de control de Gastos.
- 5.36. Mantener Estrategias actualizadas
- 5.37. Medidor del Objetivo Estratégico: Porcentaje de Colaboradores que cumplen con sus objetivos
- 5.38. Medidor del Objetivo Estratégico: Porcentaje de Desconocimiento de la Cultura, Estrategias y Políticas de la Empresa
- 5.39. Medidor del Objetivo Estratégico: Porcentaje de Satisfacción Mediante Encuestas a los Empleados
- 5.40. Medidor de Iniciativa: Crear un Nuevo Organigrama
- 5.41. Medidor de Iniciativa: Selección del Personal que el Nuevo Organigrama Exija
- 5.42. Medidor de Iniciativa: Mejor Selección del Personal
- 5.43. Medidor de Iniciativa: Campaña de Difusión de la Cultura, Estrategias y Políticas de la Empresa
- 5.44. Medidor de Iniciativa: Plan de Remuneración Variable para Todas las Áreas

- 5.45. Medidor de Iniciativa: Charlas de Motivación
- 5.46. Medidor de Iniciativa: Programa de Capacitación
- 5.47. Medidor del Objetivo Estratégico: Optimizar Procesos
- 5.48. Medidor del Objetivo Estratégico: Ofrecer Productos y Servicios de Calidad
- 5.49. Medidor del Objetivo Estratégico: Mejorar la Gestión de Inventarios
- 5.50. Medidor del Objetivo Estratégico: Optimizar Cartera de Clientes Mayoristas
- 5.51. Medidor del Objetivo Estratégico: Optimizar Rentabilidad de Productos
- 5.52. Medidor de Iniciativa: Crear un Sistema de información eficaz
- 5.53. Medidor de Iniciativa: Agilizar trámites aduaneros
- 5.54. Medidor de Iniciativa: Tener productos siempre a la moda
- 5.55. Medidor de Iniciativa: Investigación de la competencia
- 5.56. Medidor de Iniciativa: Incrementar nuevas líneas de productos
- 5.57. Medidor de Iniciativa: Automatización de Bodegas
- 5.58. Medidor de Iniciativa: Lay Out de Bodega
- 5.59. Medidor de Iniciativa: Control ABC de Clientes
- 5.60. Medidor de Iniciativa: Nuevas Políticas de Cobro
- 5.61. Medidor de Iniciativa: Control ABC de Productos
- 5.62. Medidor de Iniciativa: Lay Out de Almacenes
- 5.63. Medidor de Iniciativa: Alianza con proveedores
- 5.64. Medidor del Objetivo Estratégico: Aumentar Cobertura
- 5.65. Medidor del Objetivo Estratégico: Aumentar Posicionamiento
- 5.66. Medidor del Objetivo Estratégico: Plan de Promoción
- 5.67. Medidor del Objetivo Estratégico: Satisfacción de Clientes Finales

- 5.68. Medidor del Objetivo Estratégico: Satisfacción de Clientes Mayoristas
- 5.69. Medidor de Iniciativa: Investigación de Mercado para nuevos locales
- 5.70. Medidor de Iniciativa: Plan de Posicionamiento
- 5.71. Medidor de Iniciativa: Plan de Promoción
- 5.72. Medidor de Iniciativa: Aumentar la agilidad en los despachos
- 5.73. Medidor de Iniciativa: Contratar agentes vendedores
- 5.74. Medidor del Objetivo Estratégico: Aumentar Ventas
- 5.75. Medidor del Objetivo Estratégico: Optimizar Costos y Gastos
- 5.76. Medidor del Objetivo Estratégico: Optimizar Aumento del ROI
- 5.77. Medidor del Objetivo Estratégico: Aumentar Participación de Mercado
- 5.78. Medidor de Iniciativa: Implementar Plan de Mercadeo
- 5.79. Medidor de Iniciativa: Mecanismos de Control de Gastos
- 5.80. Medidor de la Iniciativa: Mantener estrategias actualizadas
- 6.1. Proyección de Inversiones en Automatización
- 6.2. Histórico de Ventas, Compras y Costo de Ventas
- 6.3. Proyecciones de Ventas
- 6.4. Ventas Proyectadas de Nuevos Locales
- 6.5. Proyecciones de Ventas al por Mayor
- 6.6. Proyecciones de Ventas de los Almacenes Actuales
- 6.7. Proyecciones de Ventas con Reingeniería
- 6.8. Proyecciones de Costos de Ventas
- 6.9. Proyecciones de Aumentos en Gastos Administrativos
- 6.10. Proyecciones de Aumentos en Gastos de Ventas
- 6.11. Proyecciones de Gastos Totales
- 6.12. Proyecciones de Depreciación con Reingeniería
- 6.13. Proyecciones de los Estados de Pérdidas y Ganancias sin

Reingeniería

- 6.14. Proyecciones de los Estados de Pérdidas y Ganancias con Reingeniería
- 6.15. Flujo de Caja sin Reingeniería
- 6.16. Flujo de Caja con Reingeniería
- 6.17. Proyecciones del Balance General con Reingeniería
- 6.18. Flujo de Efectivo del Proyecto

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- 1.1. Canal de Consumidores finales
- 1.2. Canal de Distribución a Comerciantes
- 2.1. Pirámide Estratégica.
- 2.2. Proceso de Planeación Estratégica.
- 2.3. Las Cinco Fuerzas que Guían la Competencia Industrial.
- 2.4. FODA Explicativo 1.
- 2.5. FODA Explicativo 2.
- 2.6. FODA Explicativo 3.
- 2.7. FODA Explicativo 4.
- 2.8. Los Principios de la Organización Enfocada en la Estrategia.
- 2.9. Medir Objetivos e Iniciativas Estratégicas.
- 2.10. Mapa de Estrategias.
- 2.11. Rutas Estratégicas.
- 2.12. Perspectivas Estratégicas del Balanced Scorecard.
- 2.13. Relaciones Causa Efecto en el Balanced Scorecard.
- 2.14. Tablero Balanceado.
- 2.15. Plantilla de Iniciativas.
- 2.16. Plantilla de Medidores.
- 2.17. Barreras en la Ejecución de la Estrategia.
- 5.1. Cinco Fuerzas que Guían la Competencia Industrial.
- 5.2. Cinco Fuerzas que Guían la Competencia Industrial de Distribuidora Albita.
- 5.3. Organigrama Actual de Distribuidora Albita.
- 5.4. Análisis FODA, Factores Internos.
- 5.5. Análisis FODA, Factores Externos.
- 5.6. Análisis FODA, Mapa de Diagnóstico.
- 5.7. Filosofía de Distribuidora Albita.
- 5.8. Rutas Estratégicas

- 5.9. Mapa Estratégico
- 6.1. Razones de Liquidez
- 6.2. Razones de Rentabilidad
- 6.3. Razones de Apalancamiento
- 6.4. Razones de Actividad
- 6.5. Análisis de Sensibilidad (Tasa de Descuento)
- 6.6. Análisis de Sensibilidad (Ventas)
- 6.7. Análisis de Sensibilidad (Costo de Ventas)

ÍNDICE DE ANEXOS

- 5.1. ABC Clientes
- 5.2. ABC Productos
- 6.1. Presupuesto Nuevos Almacenes
- 6.2. Amortización del Préstamo
- 6.3. Presupuesto Automatización de Bodega
- 6.4. Presupuesto Automatización de Almacenes
- 6.5. Regresión para obtener Proyecciones de ventas
- 6.6. Proyección de ventas con Reingeniería
- 6.7. Cotización de capacitación y motivación
- 6.8. Cotización de publicidad, investigación de mercado y adecuaciones del sistema
- 6.9. Presupuesto nuevos Gerentes
- 6.10. Presupuesto de Agentes Vendedores y Promociones
- 6.11. Depreciación Línea Recta

INTRODUCCIÓN

Este proyecto presenta un tema muy utilizado en nuestros tiempos y que permite a las empresas hacer frente a la competencia cada vez más fuerte que existe en el mercado, se trata del concepto de Reingeniería, el cual propone un rediseño radical de los procesos de una empresa para conseguir mejoras inmensas en medidas de valor como son: costos, calidad y servicio

En el mundo entero muchas empresas que se han encontrado en dificultades han tratado de superarlas formulando estrategias en las diferentes áreas que las ayuden a ser más competitivas y así poder adaptarse con éxito a los cambios y a los avances que se presentan en el ámbito de su negocio, pero la mayor parte de las empresas no son capaces de llevarlas a cabo con éxito, solo el 10% de las empresas logran implementar la estrategia de manera

correcta. Por eso consideramos necesaria la utilización de una metodología que garantice una buena implementación de la estrategia, la metodología que utilizaremos para tal efecto es la del Balanced Scorecard, originalmente desarrollada por el profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan & Norton, la cual ha sido utilizada con éxito en muchas empresas alrededor del mundo y garantiza un mejor control y una mejor efectividad para la consecución de los objetivos del proyecto.

El propósito de este proyecto es mediante la reingeniería realizar un plan que guíe el destino de la empresa mediante un esquema de acciones, cambiando el estilo de la empresa de familiar a una más formal, buscando optimizar los procesos y creando un panorama realista del futuro de la empresa, y así poder lograr los objetivos que esta se proponga.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA

1.1. Comienzos de la Compañía

El Sr. Oswaldo Tierra y La Sra. Leonor de Tierra iniciaron sus actividades comerciales en la década de los sesenta confeccionando ropa y realizando su distribución en diferentes provincias del Ecuador, con el nombre comercial de Confecciones Albita.

Con el paso de los años se establecieron en la ciudad de Guayaquil basando sus actividades en la distribución y ya no en la confección, inauguraron su primer almacén el 24 de marzo de 1988 llamado "Distribuidora Albita".

La principal actividad era la distribución de ropa a mayoristas, con el transcurrir de los años la Distribuidora ingresó en un nuevo mercado, el de consumidores finales, inaugurando almacenes en sectores populares de la ciudad de Guayaquil como son La Bahía, El Mercado Central y El Parque Comercial California.

En la actualidad cuenta con 7 Almacenes de venta directa al público y distribución a mayoristas en diferentes provincias del Ecuador.

1.2. Comercialización

1.2.1. Tipos de Mercado

Distribuidora Albita tiene dos tipos de mercados:

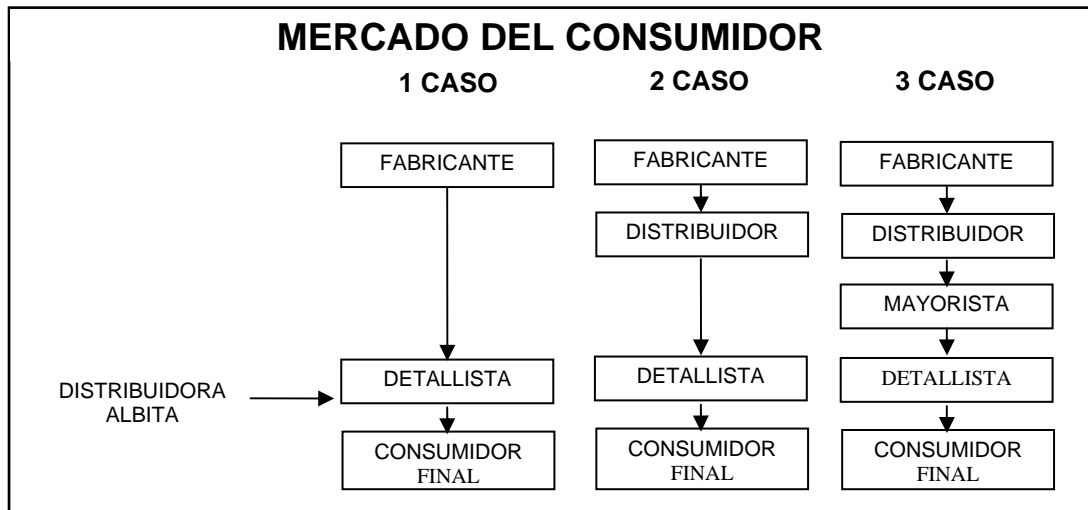
1. *MERCADO DE “CONSUMIDORES FINALES”*.- Distribuidora Albita cuenta con siete puntos de venta, los cuales han sido creados con el objetivo de llegar directamente con sus productos a los consumidores finales.

Distribuidora Albita atiende tres tipos de niveles socioeconómicos (N.S.E.) Medio típico, Medio Bajo y Bajo, con productos para el siguiente segmento de mercado: Hombres y mujeres desde recién nacidos hasta aproximadamente 45 años.

2. *MERCADO DE “COMERCIALIZADORES”*.- Distribuidora Albita cuenta con diferentes clientes en las ciudades de Quito, Machala, Santa Elena, Portoviejo, Santo Domingo, entre otras, quienes son consumidores mayoristas de productos, los cuales realizan sus compras para sus negocios.

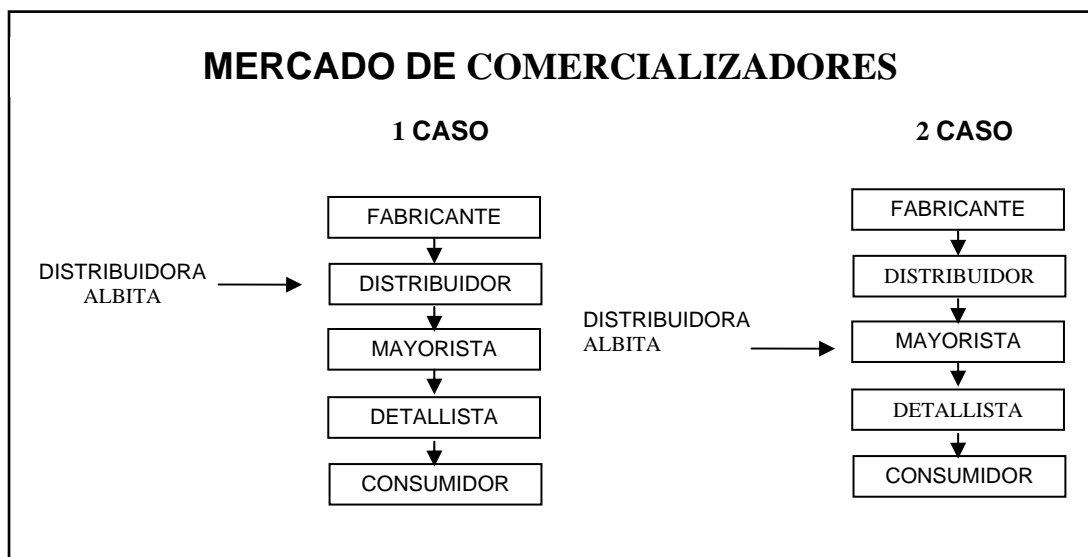
1.2.2. Canales de Distribución

Gráfico 1.1
Canal de consumidores finales



Elaborado por los autores

Gráfico 1.2
Canal de distribución a comerciantes



Elaborado por los autores

En el gráfico podemos observar como Distribuidora Albita tiene diferentes roles en los canales de distribución debido a que atiende a dos mercados diferentes, en el primer mercado (de consumidores), la empresa compra directamente al fabricante, compra a un distribuidor o compra a un mayorista. El segundo caso se refiere al mercado de comercializadores, en el cual la empresa vende a mayoristas y vende a detallistas.

1.2.3. Tipo de Producto de Albita

Distribuidora Albita es una comercializadora que se dedica a la venta de ropa, zapatos, artículos para el hogar (productos de compra analizada) entre los principales productos tenemos:

- ▶ Mujeres (Adultas, Adolescentes, Niñas)
 - Blusas
 - Pantalones
 - Faldas
 - Ropa Interior
 - Zapatos casuales
 - Zapatos deportivos
 - Bisutería
 - Trajes de Baño
 - Short
 - Ropa materna
 - Pañuelos
 - Medias
 - Carteras
 - Vestidos
 - Jeans
 - Uniformes escolares

▶ Hombres (Adultos, Adolescentes, Niños)

- Camisetas
- Pantalones
- Camisas
- Ropa Interior
- Zapatos Casuales
- Zapatos Deportivos
- Pantalinetas
- Bermudas
- Gorras
- Pañuelos
- Medias
- Uniformes escolares
- Jeans
- Correas
- Conjuntos de dormir

▶ Bebés

- Ajuares
- Pañales
- Conjuntos
- Accesorios
- Pañaleras

▶ Hogar

- Sábanas
- Edredones
- Manteles
- Toallas
- Etc.

1.2.4. Puntos de Ventas

Distribuidora Albita cuenta con 7 Almacenes de venta a consumidores finales en la ciudad Guayaquil, 3 ubicados en el sector de la Bahía, 2 en el sector del Mercado Central y 2 en el Parque Comercial California.

Cada uno de los puntos de venta ofrece ropa y zapatos para damas, caballeros, adolescentes, niños y bebés, además cuentan con productos para el hogar, la cantidad de surtido en cada uno de los puntos de venta depende del sector en el que se encuentre y el espacio físico con el que cuente.

1.3. Recursos Financieros

1.3.1. Índices Financieros

Según los Estados Financieros del 2004 (Estado de Pérdidas y Ganancias, Balance General) podemos analizar la situación financiera de la empresa la cual refleja lo siguiente:

- ▶ Razones de Liquidez
 - (PA) Prueba del ácido = 3,3 veces
 - (RI) Rotación de Inventarios = 1,25 veces

- ▶ Razón de Apalancamiento
 - (RE) Razón de Endeudamiento = 17%

- ▶ Razones de Rendimiento
 - (MBU) Margen Bruto de Utilidad = 16%
 - (ROI) Rendimiento sobre la inversión = 1,2%

Analizando las razones financieras podemos observar que la empresa no tiene buenos indicadores de rendimiento (MBU = 16%; ROI = 1,2%), esto se debe esencialmente a que la empresa tiene demasiado inventario que se ve reflejado en el costo de venta y en el índice de rotación de inventarios (RI = 1,25 veces por año), este problema de inventarios se debe esencialmente a que no existe una planificación de compras y de ventas por artículo o categoría, lo que ha ocasionado que la empresa haya comprado ciertos artículos que no llegaron en la temporada adecuada y quedarán como stock para el año siguiente.

Lo positivo de la empresa es que a pesar de sus problemas de inventarios ha mantenido una buena relación con sus acreedores, lo que se refleja en el índice de endeudamiento (RE = 17%), además su liquidez es buena esto se debe a que las ventas en los almacenes traen dinero inmediato a la empresa, además esta tiene cuentas por cobrar, lo que le permite afrontar sus deudas, esto se ve reflejado en el índice de la prueba del ácido (PA = 3,3 veces).

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. ¿Qué es una Reingeniería?

La reingeniería es un método mediante el cual se rediseña fundamentalmente los procesos principales del negocio, para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Cuando una organización se reinventa a sí misma, debe alterar las concepciones preestablecidas y las premisas invisibles sobre las cuales sin darse cuenta se basan las decisiones y acciones que realizan.

2.2. ¿Qué es la estrategia en una institución?

La palabra Estrategia proviene del griego Strategos que significa “Jefes del Ejército” y era usada originalmente en relación con lo bélico. En la gestión empresarial la estrategia puede considerarse como el arte de planear y dirigir acciones destinadas a conseguir un objetivo en un lapso de tiempo determinado.

2.3. Planeación estratégica

El plan estratégico implica analizar la situación actual de la organización y su medio ambiente, establecer las metas organizacionales e idear un proceso para dirigir su desarrollo y éxito en el futuro.

Puntos claves que hay que tomar en cuenta en la Planeación Estratégica:

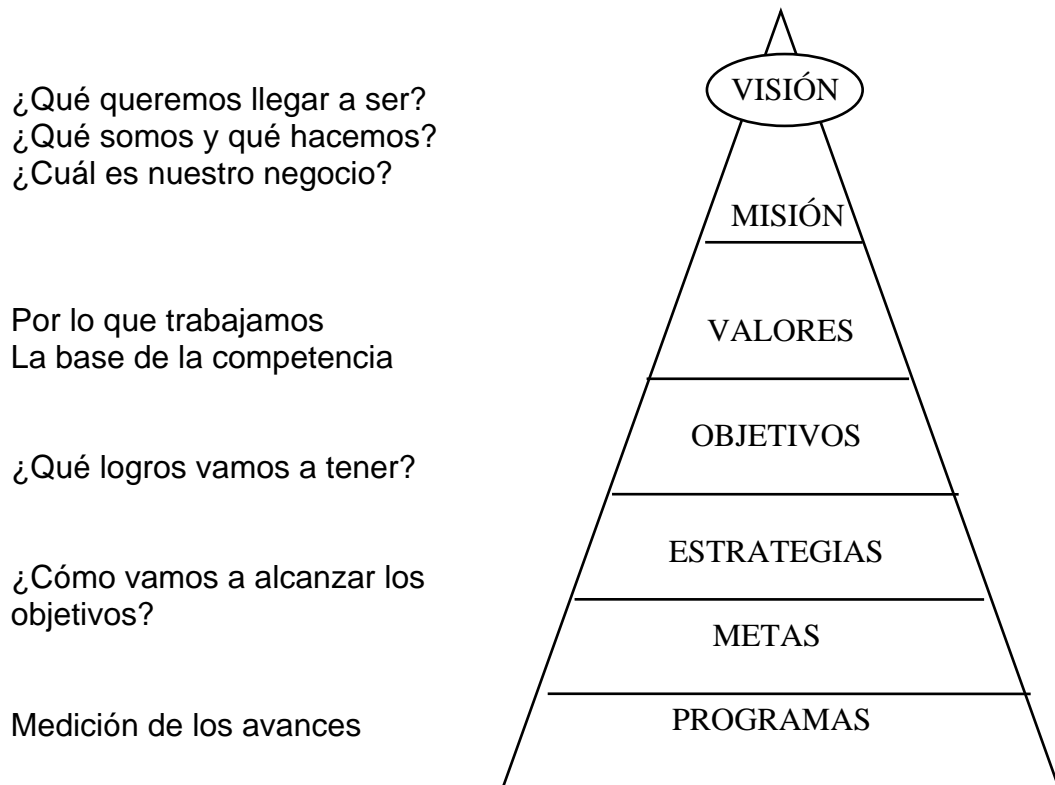
- ▶ Se basa en datos históricos o premisas (supuestos) para proyectar una situación futura.
- ▶ Considerar el tiempo, el trabajo a realizar y los recursos requeridos para instrumentarla.
- ▶ La planeación estratégica se refiere al establecimiento de metas a largo plazo.

2.4. Beneficios de la planeación

- ▶ Permite la incursión a campos de experimentación.
- ▶ Da cabida a lo dinámico.
- ▶ Sustituye a la intuición.
- ▶ Está basada en la investigación y desarrollo.
- ▶ Con la planeación para capacitar, se logra la liberación de la limitante experiencia personal acumulada en una empresa, permitiendo la toma de decisiones, pues ya no hay tiempo suficiente en nuestros días para acumular experiencia a través de los años.
- ▶ Establece un objetivo determinado y alcanzable.
- ▶ Reduce la improvisación.
- ▶ Requiere mecanismos inherentes de control y evaluación que le sirven de retroalimentación.
- ▶ Establece responsabilidades.

2.5. Pirámide Estratégica.

Gráfico 2.1
Pirámide Estratégica

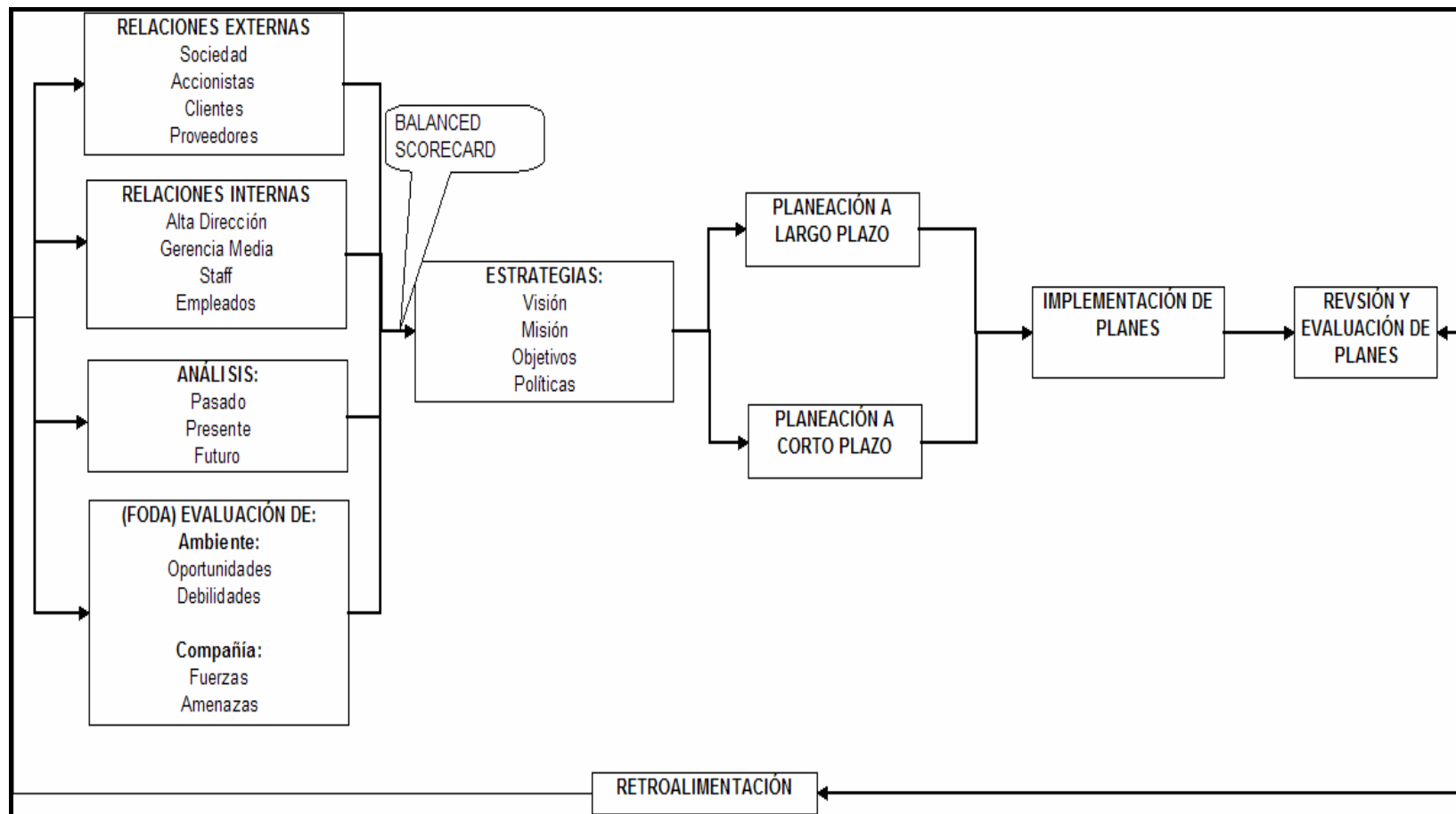


Tecnológico de Monterrey. Programa en Desarrollo de Habilidades Gerenciales.

2.6. Modelo de planeación estratégica.

Existen muchos modelos de planeación estratégica, estos son utilizados como una herramienta poderosa, debido a que son una guía para el funcionamiento de la planeación en la práctica, a continuación mostraremos el modelo de planeación que utilizaremos en el desarrollo del plan estratégico para Distribuidora Albita.

Gráfico 2.2
Proceso de Planeación Estratégica



2.7. Diagnóstico Estratégico.

Como lo establece el concepto de planeación estratégica lo primero que se debe realizar es un análisis de la situación actual de la organización y su medio ambiente, para esto utilizaremos diferentes metodologías las que detallaremos a continuación:

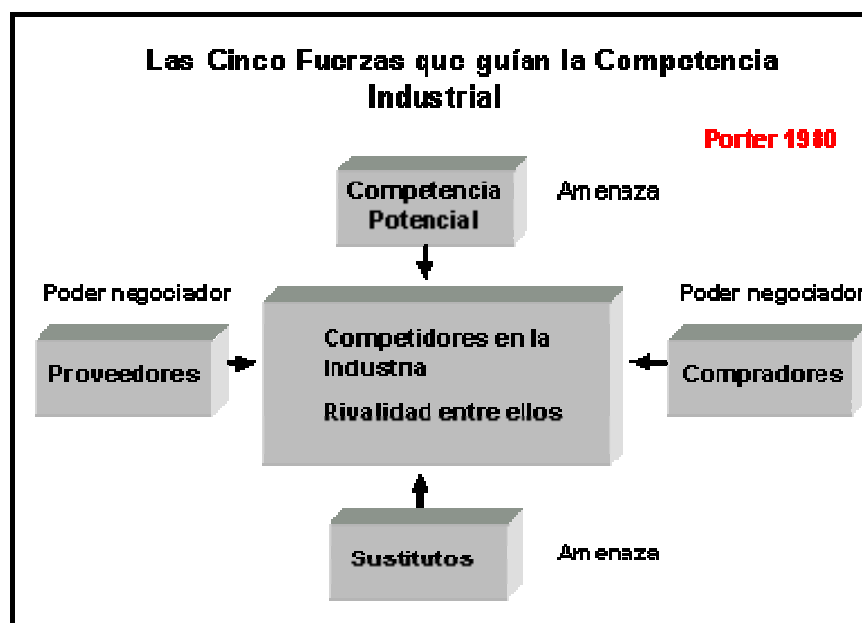
- ▶ Análisis de Relaciones Externas.
- ▶ Análisis de Relaciones Internas.
- ▶ Análisis del Pasado, Presente y Futuro.
- ▶ Análisis FODA.

La información obtenida en estos análisis será fundamental para establecer los objetivos y las estrategias que deberá tomar la empresa.

2.7.1. Relaciones Externas

Para el análisis de las Relaciones Externas se realizará un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

Gráfico 2.3



Fuente: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/porter.htm>

2.7.2. Relaciones Internas

En el análisis de las Relaciones Internas realizaremos una investigación exploratoria en la cual observaremos como se encuentra estructurada la empresa mediante el organigrama, que función realiza cada una de las personas, además destacaremos los problemas humanísticos que se encuentren, lo cual nos ayudará a realizar planes en el área de Recursos Humanos.

2.7.3. Análisis Pasado, Presente y Futuro

Mediante una entrevista a los dueños del negocio, e información financiera se realizará una matriz comparativa entre los inicios, la actualidad y el futuro del la empresa.

Este análisis tomará en cuenta cuatro perspectivas:

1. **Financiera:** Margen Bruto, ROI, Razón de Endeudamiento.
2. **Cliente:** Tipo de mercado, NSE, cobertura, puntos de venta, tipo de productos, proveedores, competencia.
3. **Procesos Internos:** Procesos, Tecnología.
4. **Aprendizaje y Conocimiento:** Estructura organizacional, capacitación.

2.7.4. FODA

Para el análisis FODA utilizaremos la siguiente metodología, la cual dividiremos en tres partes:

- ▶ Matriz de Evaluación del Factor Interno y Externo
- ▶ Mapa del Diagnóstico Estratégico.
- ▶ Análisis FODA.

2.7.4.1. Matriz de Evaluación del Factor Interno y Externo

Pasos para desarrollar la Matriz del Factor Interno:

- ▶ Resumir y evaluar factores internos
- ▶ Lista de factores positivos y negativos.
- ▶ Asignar valor en función del grado de importancia relativa.
- ▶ Suma de todos los factores = 1.00
- ▶ Clasificación de cada uno de los factores
 - 4 es una fortaleza mayor
 - 3 es una fortaleza menor
 - 2 es una debilidad menor
 - 1 es una debilidad mayor
- ▶ Multiplicar el valor de cada factor por su calificación
- ▶ Puntaje varía entre 1 y 4
- ▶ Puntaje inferior a 2.5 se trata de empresas que no aprovechan sus fuerzas ni son eficaces para resolver sus debilidades.

Pasos para desarrollar la Matriz del Factor Externo:

- ▶ Resumir y evaluar factores externos
- ▶ Lista de factores positivos y negativos
- ▶ Asignar valor en función del grado de importancia relativa.
- ▶ Suma de todos los factores = 1.00
- ▶ Clasificación de cada uno de los factores
 - 4 responde sorprendentemente a las O ó A
 - 3 respuesta arriba del promedio a las O ó A
 - 2 respuesta promedio a las O ó A
 - 1 respuesta deficiente a las O ó A
- ▶ Multiplicar el valor de cada factor por su calificación.
- ▶ Puntaje varía entre 1 y 4

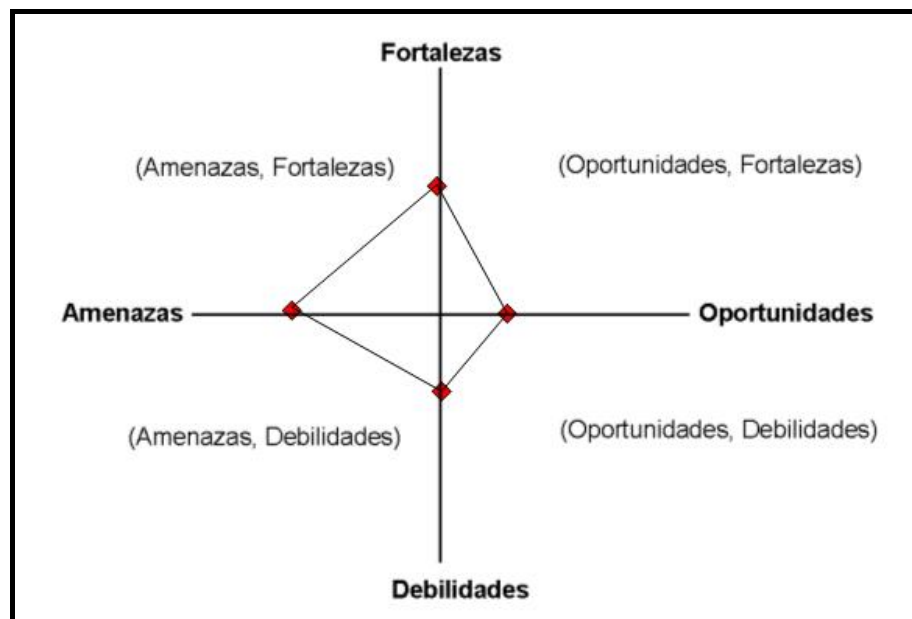
- ▶ Puntaje inferior a 2.5 se trata de empresas que no aprovechan las oportunidades ni son eficaces para resolver las amenazas

2.7.4.2. Mapa del Diagnóstico Estratégico.

La Creación del Mapa de Diagnóstico Estratégico se realizará en tres pasos que detallaremos a continuación

1. Se grafica en un plano cartesiano los valores de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas encontrados en el Matriz de Factores Internos y Externos, una vez graficados los valores se unen estos mediante líneas.

Gráfico 2.4
FODA Explicativo 1

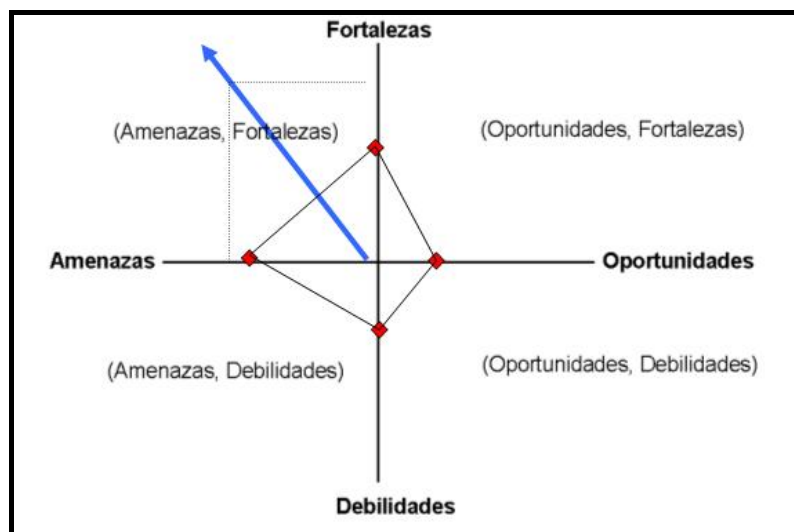


Fuente: Yuri Serbolov. Certus

2. Se grafica un vector obtenido de las balanzas endógena y exógena.
Balanza Endógena = Fortalezas – Debilidades
Balanza Exógena = Oportunidades - Amenazas

Si la variable endógena es mayor a la exógena el modelo depende de nosotros, en caso contrario depende del entorno.

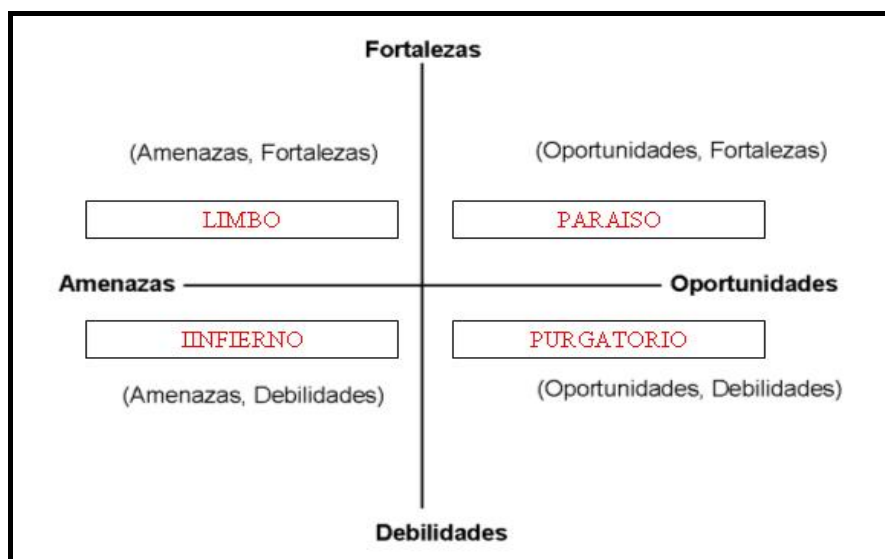
Gráfico 2.5
FODA Explicativo 2



Fuente: Yuri Serbolov. Certus

3. Interpretación:

Gráfico 2.6
FODA Explicativo 3



Fuente: Yuri Serbolov. Certus

Principios de Estrategia

Diagnóstico de la Guerra a la Ofensiva

1. Tienes amenazas, pero cuentas con fortalezas para hacerles frente.
2. Se tiene que considerar la cantidad de recursos disponibles que sean superiores a los de la contraparte.
3. Estás en el limbo, porque tus fortalezas te pueden cegar ante tus amenazas

Diagnóstico de la Guerra a la Defensiva

1. Tienes oportunidades y fortalezas
2. Debes analizar tus amenazas y debilidades y bloquearlas con tus recursos.
3. Estás en el paraíso porque tienes oportunidades y fortalezas para aprovecharlas

Diagnóstico de la Guerrilla

1. Tienes amenazas y padeces debilidades.
2. Debes pegar y retirarte rápidamente. Jugar con el elemento sorpresa. Ser impredecible. La velocidad es el elemento crucial.
3. Estás en el infierno porque tienes amenazas y debilidades

Diagnóstico de la Guerra de Flanqueo

1. Tienes oportunidades, pero padeces debilidades que te impiden aprovecharlas.
2. Debes analizar tus oportunidades para compensar tus debilidades. Debes buscar el elemento sorpresa que te abren esas oportunidades y localizar una sección no disputada.
3. Estás en el purgatorio porque aunque tienes oportunidades tus debilidades no te permiten aprovecharlas.

Fuente: Yuri Serbolov. Certus

2.7.4.3. Análisis FODA.

Por último se realizará una matriz cruzada en la cual utilizaremos la lista de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas que obtuvimos del análisis de la matriz de los factores internos y externos, con esto desarrollaremos estrategias basadas en los principios obtenidos del mapa de diagnóstico estratégico.

Gráfico 2.7
FODA Explicativo 4

ANÁLISIS FODA	Lista de Fuerzas	Lista de Debilidades
Lista de Oportunidades	Uso de Fuerzas para aprovechar oportunidades	Superar las debilidades y aprovechar las oportunidades
Lista de Amenazas	Uso de fuerzas para evitar amenazas	Reducir las debilidades y evitar amenazas

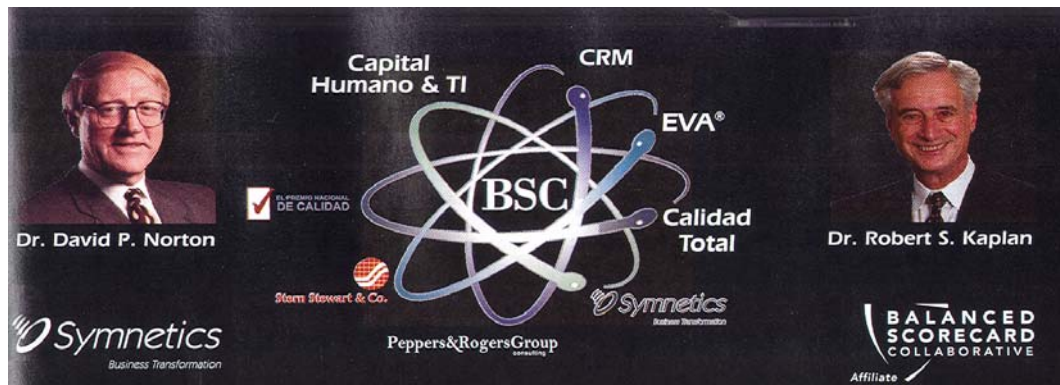
Tecnológico de Monterrey. Programa en Desarrollo de Habilidades Gerenciales.

2.8. Planteamiento de estrategias mediante Balanced Scorecard

2.8.1. Comienzos del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC) como herramienta de gestión empezó a hacerse popular en Francia a partir de 1950, se trataba del “Tableau de Bord” creado por ingenieros franceses y constituyó una gran aportación para la función de control de las empresas.

En 1992 por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton desarrollaron el Cuadro de Mando Integral o BSC, fue inicialmente concebido como una mejora sobre los sistemas tradicionales de Control existentes. Posteriormente el concepto ha ido evolucionado hasta consolidarse como una metodología excelente de Implantación Estratégica que permite transformar Estrategia en Resultados de negocio.



2.8.2. ¿Qué es el Balanced Scorecard?

Es una herramienta gerencial que permite traducir la estrategia y la misión de una organización en un conjunto completo de medidas de desempeño tal que informa a la alta gerencia sobre cómo la organización avanza hacia el logro de sus objetivos.

La creación y desarrollo del Balanced Scorecard debe empezar por el nivel ejecutivo de la empresa, para luego lograr la comprensión y el compromiso entre todos los integrantes de la organización. Una vez que todos comprendan los objetivos y la estrategia para conseguirlos, los esfuerzos e iniciativas de la organización se podrán alinear con los procesos necesarios para la consecución de los objetivos de la compañía.

2.8.3. Objetivos del Balanced Scorecard

1. Traducir la estrategia en acciones
2. Asegurar que los componentes de la estrategia (objetivos, medidas e iniciativas) estén alineados y relacionados.
3. Comunicar eficazmente la estrategia a la organización.
4. Monitorear el progreso de las medidas.

Gráfico 2.8

Los Principios de la Organización Enfocada en la Estrategia.



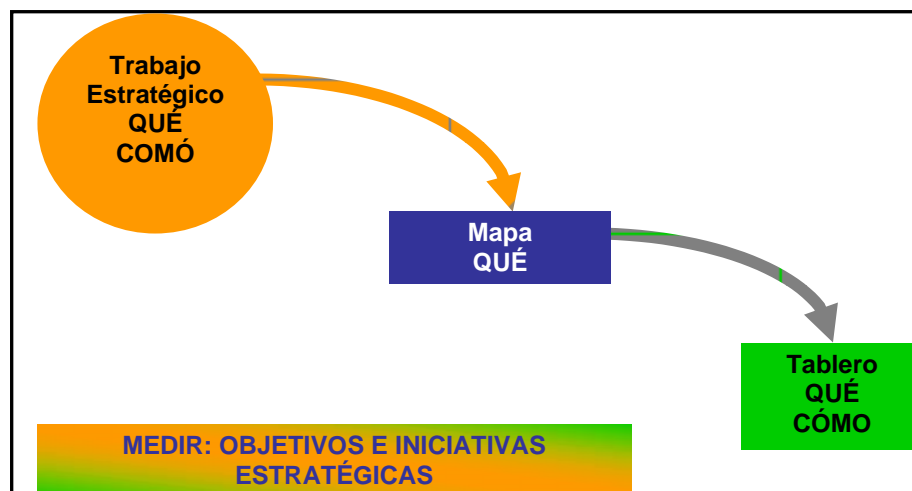
Tecnológico de Monterrey. Programa en Desarrollo de Habilidades Gerenciales.

2.8.4. Elementos del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard cuenta con tres elementos indispensables: el trabajo estratégico, el mapa de estrategias y el tablero balanceado, a continuación describiremos brevemente cada uno de ellos.

Gráfico 2.9

Medir Objetivos e Iniciativas Estratégicas.



Tecnológico de Monterrey. Programa en Desarrollo de Habilidades Gerenciales.

2.8.4.1. Trabajo Estratégico

La primera tarea de la Administración estratégica es desarrollar la Visión, Misión y Valores.

La declaración de la visión y la misión es el paso más importante del proceso de Planificación Estratégica, ya que de la definición de estos dos enunciados dependerán las estrategias que seguirá la empresa y su posición en el futuro.

2.8.4.1.1. Visión

La visión debe responder a la pregunta: “**¿Qué queremos llegar a ser?**”

Preguntas que ayudarán a formar la visión estratégica:

- ▶ ¿En qué negocio estamos ahora?
- ▶ ¿En qué negocio queremos estar?
- ▶ ¿Qué desearán nuestros clientes en el futuro?
- ▶ ¿Quiénes serán nuestros competidores en el futuro?
- ▶ ¿Quiénes serán nuestros Proveedores y Socios?
- ▶ ¿Cuál será nuestro alcance competitivo?
- ▶ ¿Cómo impactará la tecnología a nuestra industria?
- ▶ ¿Qué escenarios se presentan?

2.8.4.1.2. Misión

La misión debe responder a la pregunta: “**¿Cuál es nuestro negocio?**”

Elementos de la Misión:

- ▶ Clientes
- ▶ Productos o Servicios
- ▶ Mercados (donde compite)
- ▶ Tecnología

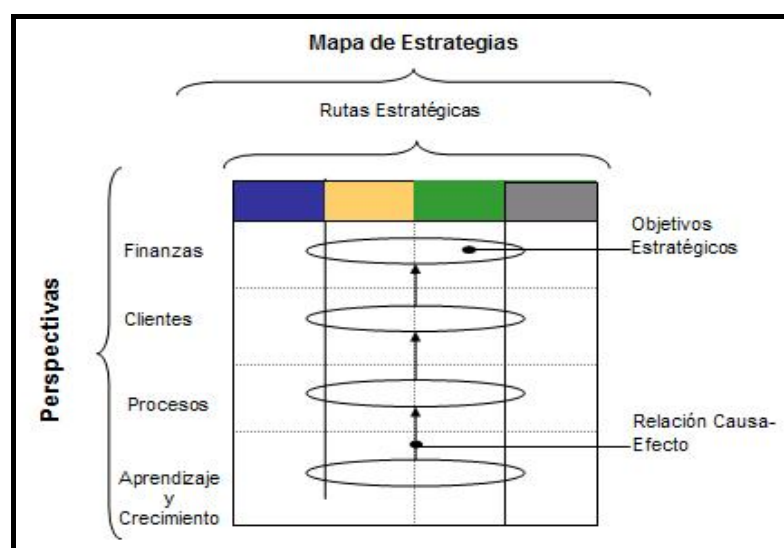
- ▶ Interés por la Supervivencia, el Crecimiento y la Rentabilidad.
(Objetivos económicos)
- ▶ Filosofía (creencias, valores, aspiraciones y prioridades)
- ▶ Concepto de sí misma (competencia distintiva)
- ▶ Interés por los empleados

2.8.4.2. Mapa Estratégico

El Mapa de Estrategias es una representación visual de los objetivos globales de una organización y las relaciones causa-efecto entre ellos, tomando en cuenta diferentes perspectivas para tener una visión más amplia y ordenada. El Mapa de Estrategias está integrado por los siguientes elementos:

- Rutas Estratégicas
- Perspectivas Estratégicas
- Objetivos Estratégicos
- Relación Causa – Efecto

Gráfico 2.10
Mapa de Estrategias.



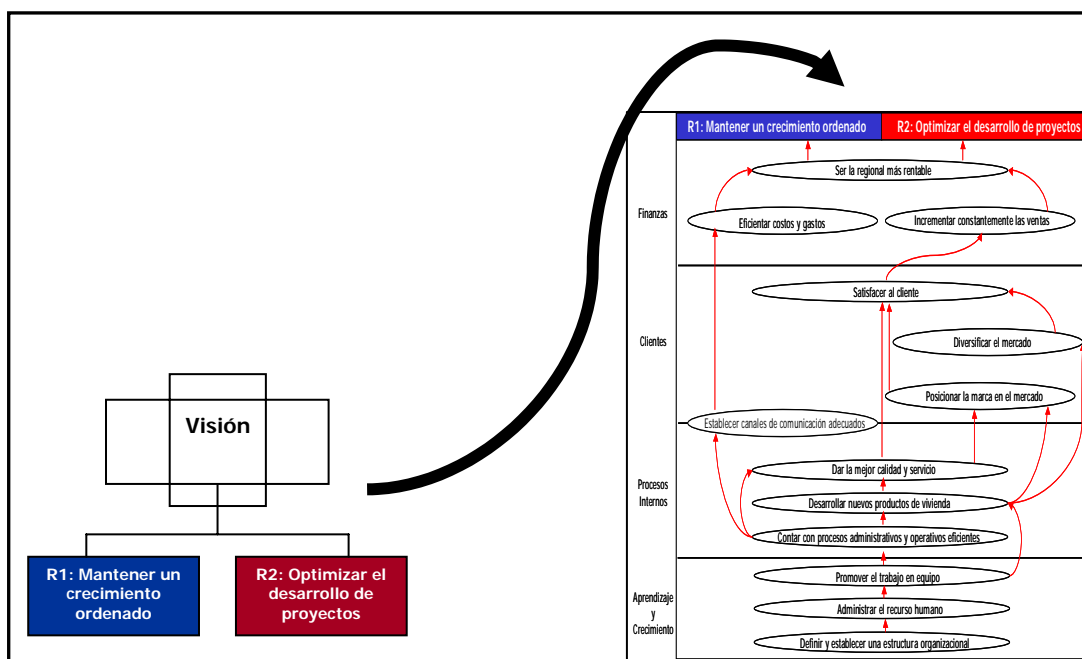
Tecnológico de Monterrey. Programa en Desarrollo de Habilidades Gerenciales.

2.8.4.2.1. Rutas Estratégicas

Las Rutas Estratégicas son el conjunto de Objetivos estratégicos y sus respectivas relaciones causa-efecto mostrados en el Mapa de la Estrategia, alineados por perspectiva en un tema clave para lograr la visión.

Las Rutas Estratégicas son generalmente de 1 a 3 y eventualmente hasta 5 temas claves para la obtención de la VISIÓN y MISIÓN. Haciendo un análisis sobre los textos de la misión y visión, podemos encontrar estos elementos.

Gráfico 2.11
Rutas Estratégicas



Tecnológico de Monterrey. Programa en Desarrollo de Habilidades Gerenciales.

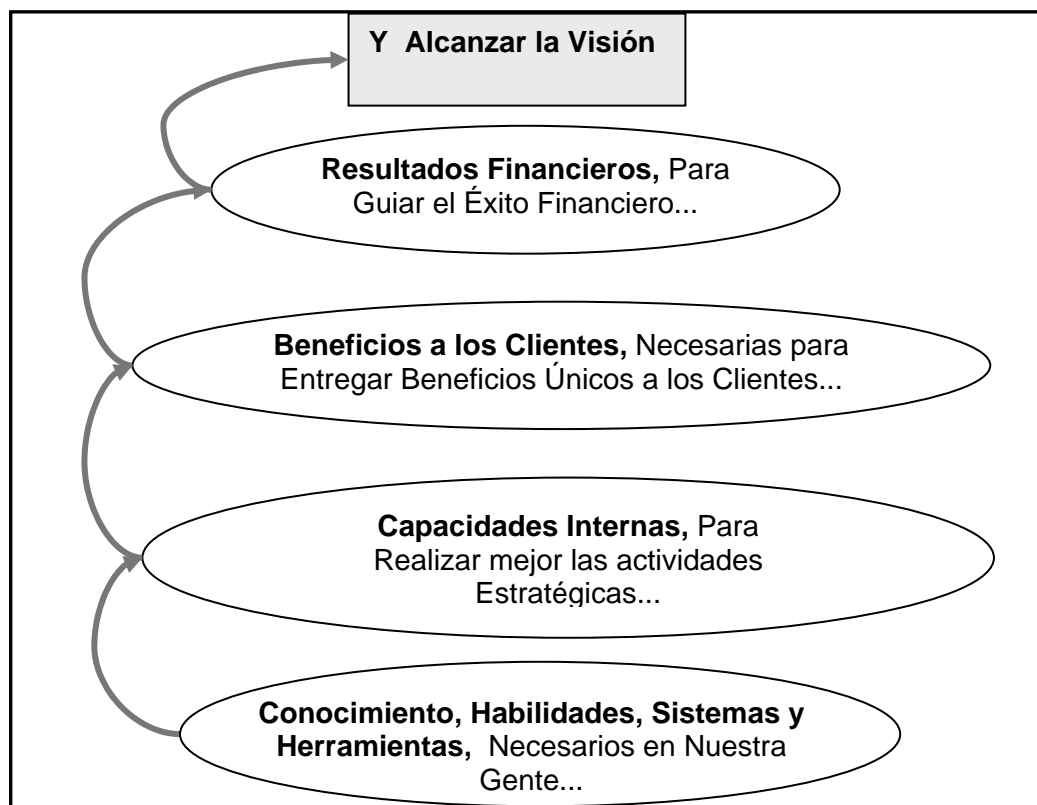
2.8.4.2.2. Perspectivas Estratégicas

Son los puntos de vista según los cuales se agrupa de forma ordenada y secuencial (causa-efecto) a los objetivos definidos para alcanzar la visión. El

hecho de que se tomen en cuenta varias perspectivas estratégicas ayuda a ofrecer una visión completa de la estrategia en un marco comprensible.

En el Balanced Scorecard Típico se analizan cuatro perspectivas básicas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

Gráfico 2.12
Perspectivas Estratégicas del Balanced Scorecard



Tecnológico de Monterrey. Programa en Desarrollo de Habilidades Gerenciales.

2.8.4.2.3. Objetivos Estratégicos

El objetivo estratégico es la declaración concisa de lo que un elemento específico de la estrategia debe alcanzar, siendo este crítico para su éxito. Cada perspectiva por lo general contiene de 3 a 6 objetivos primarios que declaran un aspecto clave de la estrategia para ser alcanzada durante los próximos años.

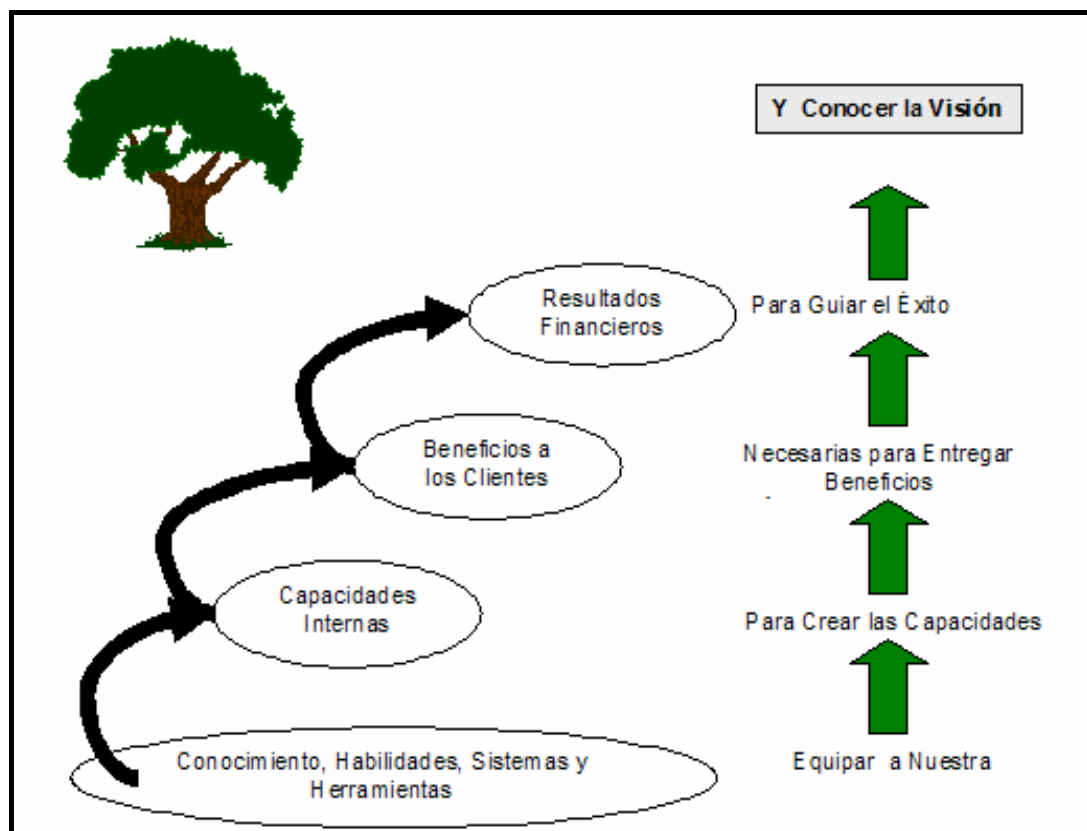
Los objetivos se representan con frases de acción (verbo/objeto) y pueden incluir el medio y/o los resultados deseados así como la acción.

2.8.4.2.4. Relación Causa – Efecto

Las relaciones o vínculos causa-efecto definen y explican el camino que la empresa ha escogido para alcanzar la estrategia, Kaplan y Norton nos dicen *“La Estrategia implica el movimiento de una empresa desde su actual posición hasta una posición futura deseable, pero incierta. Debido a que la empresa nunca ha estado en ese lugar futuro, el camino hacia él consiste en una serie de hipótesis ligadas. Un mapa estratégico especifica estas relaciones causa-efecto, lo que las hace explícitas y comprobables”*

Gráfico 2.13

Relaciones Causa – Efecto en el Balanced Scorecard



2.8.4.3. Tablero balanceado

Es un mecanismo de control que sirve de complemento al Mapa de Estrategias para vigilar el cumplimiento de las actividades necesarias para que se lleven a cabo las estrategias de manera correcta y que se pueda alcanzar la visión de la organización.

El tablero balanceado debe definir las iniciativas que estén relacionadas con cada objetivo estratégico, los medidores que se van a utilizar para controlar el avance hacia la meta propuesta y los nombres de las personas responsables de conseguir cada objetivo. El tablero balanceado está integrado por los siguientes elementos:

- ▶ Objetivos Estratégicos
- ▶ Principal Responsable
- ▶ Medidor de Objetivo
- ▶ Metas de indicador de Objetivo
- ▶ Iniciativas
- ▶ Responsables de Iniciativa
- ▶ Medidor de Iniciativa
- ▶ Meta de indicador de Iniciativa

Gráfico 2.14

Tablero Balanceado.

TABLERO BALANCEADO							
Objetivos Estratégicos	Responsable	Medidor	Metas	Iniciativas	Responsable	Medidor	Metas

Como sustento del tablero balanceado se recomienda realizar las siguientes plantillas:

- ▶ Plantillas de iniciativas
- ▶ Plantillas de medidores

2.8.4.3.1. Iniciativas

Las Iniciativas son actividades o programas de acción que deben ser desarrollados para alcanzar los objetivos de la organización. Las iniciativas deben contar con una persona que sea responsable de su ejecución y del manejo de los recursos asignados (Presupuesto).

Por cada iniciativa será necesario generar la siguiente información:

Gráfico 2.15
Plantilla de Iniciativas.

Plantilla de Iniciativas	
Iniciativa:	Fecha de Inicio:
Responsable:	Fecha de Término:
Descripción de la Iniciativa:	
Descripción de los Beneficios:	
Rutas Estratégicas:	Medidores:
Objetivos a los que se enfoca:	Recursos Requeridos:
Costos Estimados:	Costos de incumplimiento:
Inversión Inicial:	Especificar

2.8.4.3.2. Medidores

Determinan la manera en la que se evaluará el éxito o fracaso en la consecución del objetivo deseado y deberán estar expresados en unidades de medición como por ejemplo: dólares, horas/hombre, porcentajes, etc.

Por cada medidor será necesario generar la siguiente información:

Gráfico 2.16
Plantilla de Medidores.

<u>Plantilla de Medidores</u>			
Objetivo Estratégico:		Frecuencia de Actualización:	
Medidor:			
Finalidad de la Medición:		Unidad de la Medida:	
Definición de la Medida, Fórmula:			
Notas y Supuestos:			
Disponibilidad de la Información:		Fuente de la Información:	
Disponible			
Disponible con cambios menores			
No Disponible			
Otro (Especificar)			
Metodología para Fijación de Metas:			
Responsable de fijar la meta:	Responsable para alcanzar la meta:	Seguimiento y monitoreo de la medida:	Disponible: Si/No
Metas:			

2.9. Barreras en la ejecución de la estrategia en la organización

Para lograr que la estrategia se ejecute de manera correcta y como fue planificada, antes es indispensable superar las barreras que se van presentar en el camino, Kaplan y Norton han identificado cuatro tipos de barreras a la implementación estratégica:

✓ **Barreras del Personal**

Cada una de las personas que trabajan en la empresa tiene sus aptitudes y sus propias metas personales y talvez estas no estén ligadas o no vayan de acuerdo con la estrategia que se va a implementar para conseguir los objetivos deseados, y muy pocas personas tienen incentivos relacionados con la estrategia.

✓ **Barreras Administrativas**

Normalmente en la mayoría de empresas los sistemas administrativos están diseñados para un control operativo y están ligados al presupuesto dejando de lado el control de la estrategia, la mayor parte de los equipos ejecutivos dedican menos de una hora por mes para hablar sobre la estrategia.

✓ **Barreras Operativas**

Es indispensable que los procesos claves de la empresa estén diseñados para apoyar a la estrategia, la asignación de recursos, los modelos de la estructura organizacional y los procesos dependen más

de criterios financieros a corto plazo que de los objetivos estratégicos definidos. El 60% de las organizaciones no vinculan los presupuestos con la estrategia.

✓ **Barreras de la Visión**

Las personas encargadas de llevar la estrategia a la práctica deben conocerla y entenderla a la perfección porque si no es así les resultará imposible lograr que la estrategia consiga los objetivos propuestos.

Gráfico 2.17
Barreras en la Ejecución de la Estrategia



Kaplan y Norton. Cuadro de Mando Integral.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE REINGENIERÍA

3.1. Identificación del Problema

Distribuidora Albita es una empresa que aspira no solamente mantenerse, sino crecer en el mercado de distribución y comercialización de artículos de vestir, pero en este momento cuenta con algunas falencias que aunque ahora no representan un gran peligro para la empresa podrían llegar a serlo.

Cabe mencionar que la mayoría de competidores de Distribuidora Albita no son empresas muy bien estructuradas debido al mercado donde compiten (Bahía, Mercado Central), lo que ha permitido que las falencias de Distribuidora Albita no sean tan evidentes, pero si la empresa desea tener un crecimiento sostenido no solo local sino nacional se necesita contar con una

estructura sólida que garantice el éxito del proyecto, además la necesidad de crear una buena estructura también responde a la globalización que vive el mundo por lo que es necesario que la empresa realice cambios drásticos en sus procesos para poder mejorarlos y llegar a ser mucho más competitivos, si es que en algún momento ingresan competidores internacionales más fuertes en el mercado.

A continuación detallaremos de manera resumida algunos de los problemas de Distribuidora Albita en sus diferentes áreas:

3.1.1. Problemas financieros:

- ▶ Indicadores de Rendimiento bajos MBU = 16%, ROI = 1,2%, podemos observar que los indicadores del negocio no son muy favorables, en este punto cabe destacar que esta empresa es familiar por lo que no cuenta con accionistas a los que se tenga que rendir cuenta por utilidades, los dueños de la empresa viven del giro diario del negocio.

3.1.2. Problemas de Comercialización y Logísticos

- ▶ Los inventarios en el Balance General del 2004 representan el 80% de todos los activos de la empresa, además según el último inventario físico realizado en el mes de enero del 2005 el porcentaje de pérdidas en inventarios fue de un 15% del inventario total, estas pérdidas son ocasionadas por robos, facturación errónea, artículos dañados, artículos sin rotación (artículos que pasaron de moda), estos descuadres ocurren por el mal proceso de control que se implanta, además Rotación de Inventarios es de 1,25 veces por año, RI en días es 293, este indicador es alto

tomando en cuenta que es una empresa que vende ropa y estos son productos de moda.

- ▶ No existe una planificación de compras y de ventas por artículo o categoría, lo que ha ocasionado que la empresa haya comprado ciertos artículos que no llegaron en la temporada adecuada y quedarán como stock para el año siguiente.
- ▶ Distribuidora Albita no conoce su posicionamiento dentro del mercado.

3.1.3. Problemas Organizacionales

- ▶ La misión, visión, objetivos y el organigrama de la empresa no están definidos por parte de los dueños que en ocasiones difieren en como llegar a estos, el resto de la compañía no conoce ni la misión, visión y objetivos de la empresa.
- ▶ No existen perfiles ni definición de funciones y la autoridad y las obligaciones de cada persona no están definidas formalmente.
- ▶ No existe un plan de capacitación para los trabajadores.
- ▶ Tomando en cuenta estos problemas y el deseo de los fundadores de expandir la empresa, se presenta la siguiente propuesta de Reingeniería Administrativa, Operativa, Comercial y Financiera para Distribuidora Albita.

A continuación se indicará en forma resumida lo que se espera de la Reingeniería, cabe destacar que las estrategias son propuestas en profundidad en el capítulo de Análisis Administrativo, Operativo y Comercial:

3.2. Reingeniería Administrativa

En la Reingeniería Administrativa se espera producir la optimización de los flujos de trabajo, obteniendo un mejor desempeño de los administradores o gerentes impulsando su trabajo mediante el establecimiento de objetivos puntuales los cuales serán utilizados como medidores de desempeño y serán la base para su remuneración (variable).

Con el mejor desempeño de sus Gerentes se espera un mejor resultado del negocio: incrementando la rentabilidad, garantizando a la empresa un crecimiento constante.

3.3. Reingeniería Organizacional

Uno de los factores fundamentales para que la Reingeniería sea un éxito es el factor humano, por lo que se espera establecer y difundir la misión, visión, objetivos, valores y principios de la empresa para comprometer a cada uno de sus miembros a realizar una mejora continua de sus procesos.

Además la reingeniería organizacional propondrá la creación de departamentos que en la actualidad no existen, debido al incremento del tamaño de la empresa en los próximos años, un departamento de Recursos Humanos resulta indispensable para mejorar la selección del personal, también es indispensable un departamento de logística para tener un mejor control de inventarios y mejorar la satisfacción de los clientes.

3.4. Reingeniería Comercial

En lo comercial la Reingeniería buscará impulsar los dos canales de ventas con los que cuenta Distribuidora Albita, estableciendo planes de ventas y de marketing para posicionar a la empresa, e impulsar el crecimiento sostenido de la empresa.

Se buscará mejorar en los locales actuales la atención al cliente, no solo en lo que se refiere al comportamiento del vendedor, también en lo referente a la calidad y al surtido de cada uno de estos.

3.5. Reingeniería Financiera

Cualquier estrategia que se proponga en la Reingeniería tiene que ser encaminada a conseguir los objetivos, estas estrategias serán exitosas siempre y cuando se reflejen un resultado positivo en las evaluaciones financieras.

Las estrategias y cambios que realice la empresa se analizarán mediante los criterios del VAN y TIR, dependiendo del proyecto y del criterio personal del gerente financiero de la empresa.

Los sueldos de los empleados se manejarán de manera variable dependiendo del logro efectivo de los objetivos propuestos a cada empleado, a mayor número de objetivos logrados, el empleado obtendrá una mayor remuneración.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE MERCADO

4.1. Análisis del Consumidor

4.1.1. Investigación a Consumidores Mayoristas

4.1.1.1. Necesidades de Información.

Antes de establecer las estrategias que tomará Distribuidora Albita en relación al mercado de “Comercializadores”, se necesita establecer cual es la visión o criterio que los clientes al por mayor tienen acerca de la empresa, cabe destacar que las personas que laboran en ventas al por mayor tienen un criterio acerca de lo que el cliente piensa, pero es necesario que el cliente lo exprese, para evitar alguna mala apreciación o conclusión.

4.1.1.2. Objetivo general de la investigación

Conocer el nivel de satisfacción de los clientes mayoristas acerca de los productos y servicios que ofrece Distribuidora Albita.

4.1.1.3. Objetivos específicos de la investigación.

- ▶ Conocer los aspectos fuertes y débiles de la empresa desde el punto de vista de los clientes.
- ▶ Establecer quién es la competencia más fuerte que tiene Distribuidora Albita en el mercado de Comercializadores.
- ▶ Conocer los criterios más relevantes que utilizan los clientes mayoristas para decidir su compra.
- ▶ Conocer que nuevas líneas de productos podría vender Distribuidora Albita.
- ▶ Conocer las necesidades de los clientes que no satisface Distribuidora Albita

4.1.1.4. Método de recolección de Datos

La entrevista telefónica es el método de recolección de datos que se va a utilizar, esta se realizará mediante un cuestionario (encuesta) desarrollado con el objetivo de obtener la información necesaria para lograr los resultados deseados de la investigación.

La empresa cuenta con un registro en su base de datos de 141 clientes mayoristas activos a los que atiende, de los cuales se extraerá una muestra significativa que garantice un error muestral manejable y un buen nivel de confianza para la investigación.

4.1.1.5. Determinación del Tamaño de la Muestra

Para determinar el número de encuestas que se van a realizar, utilizaremos la fórmula para muestras de poblaciones finitas.

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

Donde:

Z = Número de unidades de Desviación Estándar en una Distribución Normal (de esta variable depende el nivel de confianza con el que se va a trabajar).

N = Tamaño de la Población Objeto de Estudio

p = Proporción de Individuos de una población que cumplen una determinada característica.

q = Proporción de individuos de la población que no cumplen una determinada característica.

e = Error de estimación o error muestral, es la máxima diferencia que el investigador está dispuesto a admitir entre la proporción de la población y la proporción muestral para el nivel de confianza que se ha fijado (se refiere a la precisión en los resultados)

α = Nivel de Significancia.

n = Tamaño de la muestra.

Entonces:

$$Z_{\alpha}^2 = 1,962^2 \text{ (ya que la seguridad es del 95\%)}$$

$$N = 141$$

$$p = 50\%$$

$$q = 50\%$$

$$e = \text{precisión (en este caso deseamos un 6,5\%)}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 141 * 0,5 * 0,5}{0,065^2 (141 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 87$$

El error de estimación que estamos utilizando es del 6,5% justificando la elección de este valor y NO el tradicional 5%, en el hecho de que los costos de tiempo y dinero sobrepasaban a los que estaban contabilizados en el presupuesto de este proyecto.

LA ENCUESTA:



**Escuela Superior
Politécnica del Litoral**



ESTUDIO DE CONTROL DE CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Código del Cliente: _____

1. ¿Acerca de la(s) _____ de Distribuidora Albita usted se siente?

	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Medianamente Insatisfecho	Insatisfecho
Instalaciones				
Precio				
Calidad				
Variedad en productos				
Atención de la vendedora				
Rapidez en despacho de los pedidos				
Exactitud en los pedidos				
Políticas de crédito				
Ubicación				

2. ¿Además de Distribuidora Albita en cuál de los siguientes Almacenes de ropa compra?

Adrianita _____
 Alexandra _____
 Cumandá _____
 Otros (indique el nombre) _____

3. Siendo 1 el más alto y 3 el más bajo ¿De los siguientes atributos en qué orden usted analiza su decisión de compra?

Precio _____
 Calidad _____
 Producto de Moda _____

4. ¿Le gustaría que un agente vendedor lo visitara directamente un su negocio?

Si () No ()

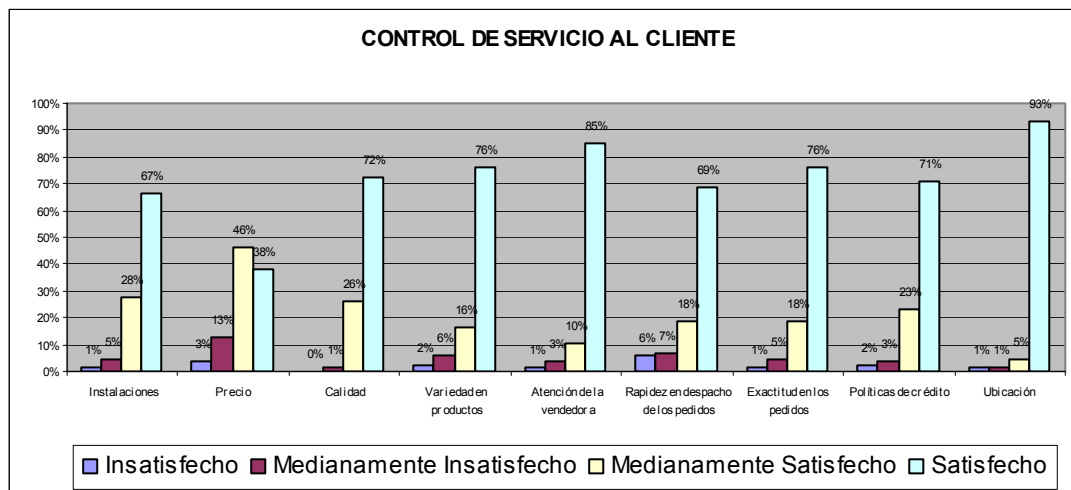
5. ¿Qué otras líneas de productos le gustaría que Albita Distribuyera?

Línea Blanca () Juguetes () Otros _____

6. Alguna sugerencia que le daría a Distribuidora Albita para mejorar el servicio hacia usted.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN
ESTAMOS TRABAJANDO POR USTED**

4.1.1.6. Presentación de los resultados de la investigación.



Elaborado por los autores

Según la encuesta los clientes al por mayor no se sienten totalmente satisfechos en un 33% con las Instalaciones, 62% con el precio, 27% con la calidad, 24% con la variedad de productos, 14% con la atención de la vendedora, 31% con la rapidez en los despachos, 24% con la exactitud en los pedidos, 28% en las políticas de crédito, 7% con la ubicación del local

Podemos agrupar todos estos puntos antes mencionados en un índice de satisfacción de los clientes que se determina de la siguiente manera:

$$= \left(\frac{\sum \text{Puntuaciones cuestiones de satisfacción}}{4(\# \text{ de cuestiones})(\# \text{ de clientes})} \right) (100\%)$$

de clientes = 87

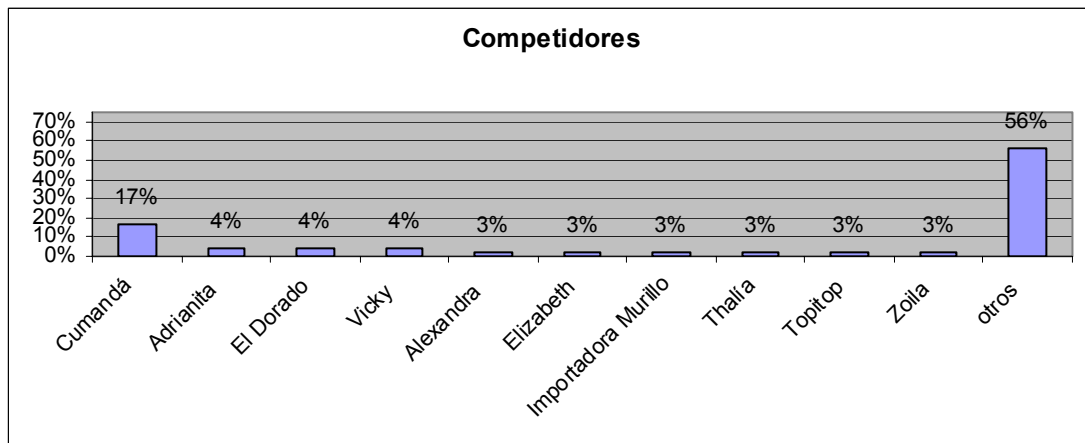
de cuestiones = 9

4 = número máximo de puntuación en una cuestión.

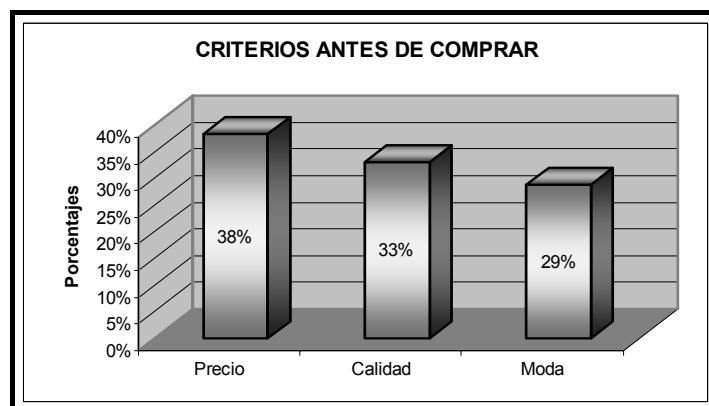
Σ Puntuaciones cuestiones de Satisfacción = 2842

$$= \left(\frac{2842}{4(9)(87)} \right) (100\%) = 81\%$$

El índice refleja un 81% de satisfacción de los clientes mayoristas de Distribuidora Albita lo cual representa un nivel muy bajo para las aspiraciones de sus fundadores.



Según los datos de la encuesta un 17% de las personas que compran en Albita también compran en Cumandá, el resto de los Almacenes no representan una mayor amenaza ya que existe un bajo porcentaje de personas que compran en estos, en las encuestas la mayoría de las personas decían que muchas veces compran en otros Almacenes buscando precios más bajos o mas variedad, pero no se fijan en el nombre del local, por esta razón existe un porcentaje elevado de otros (56%).



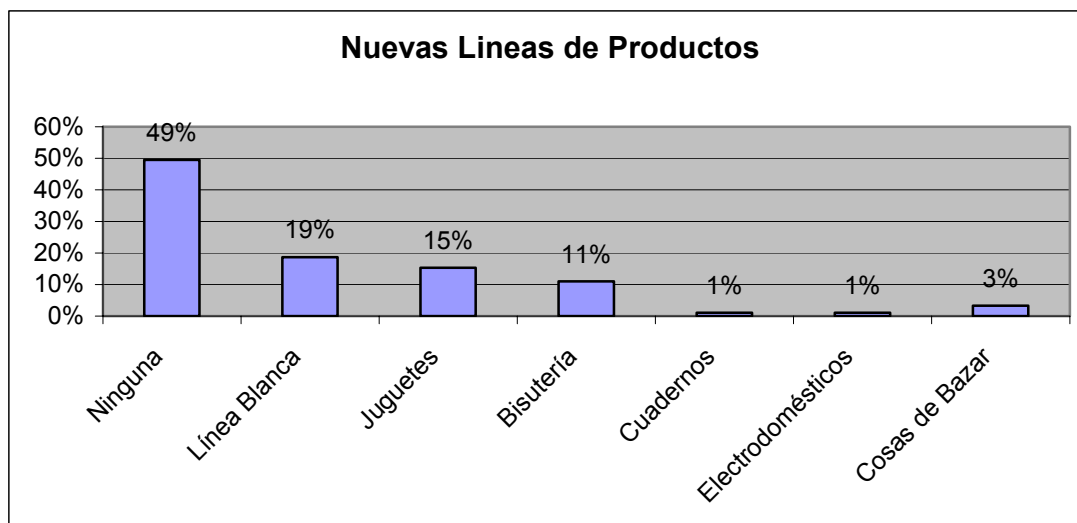
Elaborado por los autores

De acuerdo a la información obtenida en las encuestas a Clientes Mayoristas, estos consideran al Precio como el atributo más importante en el momento de elegir un distribuidor de mercadería para su negocio con un 38%, en segundo lugar consideran la Calidad de los productos con un 33% y en último lugar pero con una importancia muy considerable también, la Moda con un 29%.



Elaborado por los autores

Existe un porcentaje similar entre las personas que prefieren y no que un agente vendedor las visite, las personas que no desean la visita de un agente vendedor justificaban su respuesta argumentando que les gusta recorrer diferentes almacenes antes de realizar sus compras, prefieren visitar nuestras instalaciones ellos mismos porque así tienen una mayor variedad de productos para escoger, las personas que desean la visita de un agente vendedor argumentan que no disponen de mucho tiempo para visitar el almacén.



Elaborado por los autores

El 49% de los clientes mayoristas no desean que se venda ninguna línea de productos nueva, debido a que su única actividad es la venta de ropa, el 19% de las personas desearía que se vendiera línea blanca y un 15% juguetes.

4.1.2. Investigación a Consumidores Finales

4.1.2.1. Necesidades de Información.

Antes de determinar las estrategias que se utilizarán para alcanzar los objetivos de la empresa es necesario tener una visión clara de quién es el cliente de Distribuidora Albita (perfil) y las razones que motivan a comprar en una determinada tienda de ropa.

4.1.2.2. Objetivo general de la investigación

El Principal objetivo de esta investigación es conocer las características del cliente típico de Distribuidora Albita (Perfil), determinar sus hábitos de consumo y conocer la percepción que tiene acerca de Distribuidora Albita.

4.1.2.3. Objetivos específicos de la investigación.

- ▶ Definir el perfil del Cliente típico de Distribuidora Albita.
- ▶ Determinar cuáles son los aspectos que los clientes consideran más importantes en el momento de comprar artículos de vestir.
- ▶ Determinar la frecuencia con la que las personas compran ropa en Guayaquil.
- ▶ Identificar a los competidores más fuertes de Distribuidora Albita.
- ▶ Determinar la impresión que tienen las personas acerca de Distribuidora Albita.

4.1.2.4. Método de recolección de Datos

La recolección de datos se hizo mediante encuestas personales directas utilizando el método de muestreo aleatorio simple a personas que se encuentran dentro del segmento de mercado que Distribuidora Albita considera como Mercado Meta en los sectores de la Bahía, Mercado Central y Parque Comercial California.

4.1.2.5. Determinación del Tamaño de la Muestra

La fórmula que se utiliza para calcular el tamaño de la muestra varía dependiendo de si la población es finita o infinita y debido a que el INEC que es el organismo encargado de las estadísticas poblacionales no ha determinado el porcentaje de población que corresponde a cada nivel socio-económico en la ciudad de Guayaquil, no contamos con datos reales o estimaciones formales acerca del total de la población de nuestro estudio (NSE medio, medio bajo y bajo), pero conocemos que la ciudad de Guayaquil tiene una población de más de 2000000 de habitantes y asumiendo que el universo de nuestro estudio (NSE medio, medio bajo y bajo) es mayor a

1000000 personas (la mayor parte de la población), podemos determinar el tamaño de la muestra utilizando la fórmula para poblaciones infinitas.

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot P \cdot Q}{e^2}$$

La nomenclatura empleada es la misma que se utilizó en la fórmula para poblaciones finitas en la investigación para los clientes mayoristas.

La investigación va a utilizar un nivel de confianza del 95%, lo que significa que el valor $Z_{\alpha/2}$ que se va a utilizar es de 1.96, se va a admitir como máximo un error muestral o de precisión de 5% y dado que no tenemos información acerca de las proporciones poblacionales a favor y en contra (P,Q), vamos a asignarle los valores de 0,5 a cada uno para así obtener el mayor tamaño de muestra posible para ese nivel de confianza, porque como sabemos existe una relación directa entre el tamaño de la muestra y la precisión en las estimaciones.

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2}$$

$$n = 384 \text{ Encuestas}$$

A continuación se presenta el cuestionario utilizado para la encuesta y los resultados que se obtuvo del estudio.

LA ENCUESTA:



PERFIL DEL CONSUMIDOR

1. Por favor indique su género

Femenino Masculino

2. Estado Civil

Soltero Casado Viudo Divorciado Unión Libre

3. ¿Nos podría decir en que grupo de edad se encuentra?

15 – 20 años 21 – 30 años 31- 40 años
 41 – 50 años Más de 50 años

4. ¿En qué ciudad vive?

a. (solo si vive en Guayaquil) ¿En qué sector de Guayaquil Vive?

Norte Centro Sur Vía Daule

Otros _____

5. Tiene hijos?

Sí No

b. ¿Qué edad tienen?

1 - 5 años 13 – 19 años
 6 – 12 años 20 años o más

¿En que categoría califica su ingreso total mensual o de la persona que depende directamente?

Menos de \$200 \$200 - \$400 \$400 - \$600
 \$600 - \$800 Más de \$800

HÁBITOS DE CONSUMO

6. Al mencionar "Tiendas de Ropa" ¿cuáles son las tres primeras tiendas que se le vienen a la mente?

7. ¿En cuál de los siguientes lugares compra con mayor frecuencia artículos de vestir?

Adrianita Albita Súper Éxito
 Río Store Kioscos o Puestos

Otros (Indique el nombre)

8. ¿Con que frecuencia compra artículos para vestir?

Semanal Quincenal Mensual
 Una vez cada 2 meses Pocas veces al año Anualmente

Otras (Indique la Frecuencia)

7. Ordene siendo 1 el más alto y 4 el más bajo ¿Qué atributos considera más importantes para comprar en una tienda de artículos de ropa?

Precio Calidad Comodidad
 Servicio al Cliente

CONTROL DE CALIDAD DEL SERVICIO

9. ¿Conoce o ha oído hablar de Distribuidora Albita?

Sí No

10. ¿Ha comprado en Distribuidora Albita?

Sí No

11. Tomando como 1 la calificación más baja y 5 la calificación más alta cómo calificaría a Distribuidora Albita en:

Servicio al Cliente Calidad de los Productos Ubicación
 Instalaciones Precios Variedad

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN
 TRABAJAMOS POR USTED**

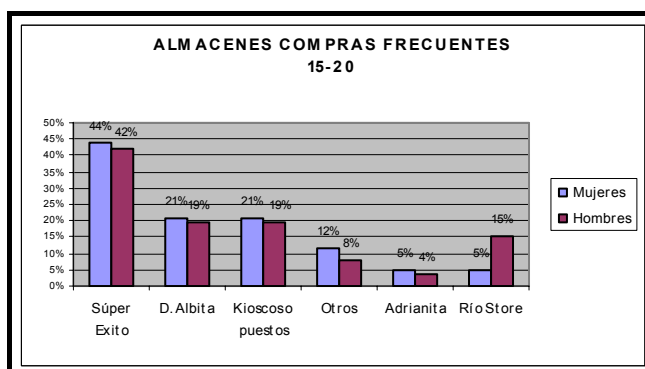
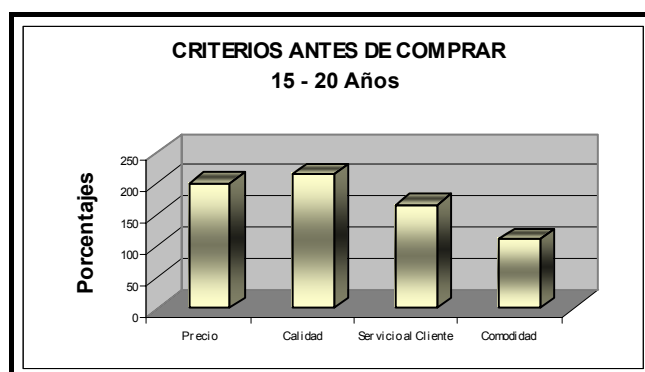
4.1.2.6. Presentación de los resultados de la investigación.

Las encuestas fueron realizadas a personas correspondientes al mercado meta, los lugares en los que se realizaron dichas encuestas fueron los sectores de la Bahía, Mercado Central, Malecón, Nueve de Octubre y sus alrededores, y por último en el Parque Comercial California.

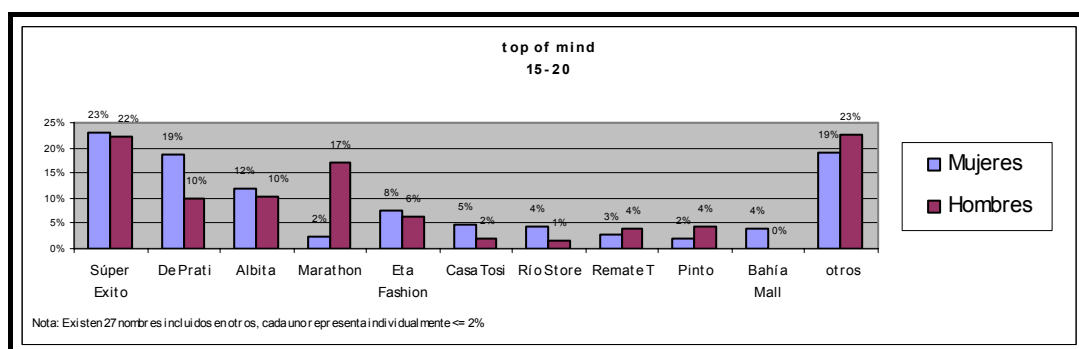
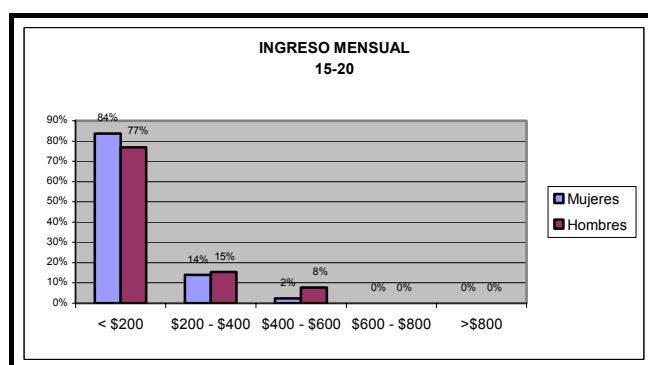
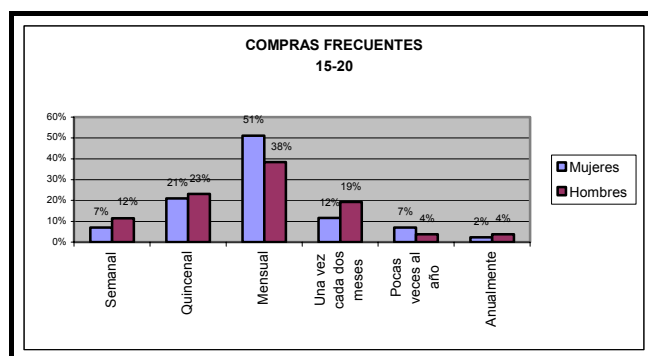
Las conclusiones se presentan a continuación:

PERFIL DEL CONSUMIDOR POR EDADES

15 – 20 Años



Elaborado por los autores



Elaborado por los autores

Como podemos observar los jóvenes y adolescentes de 15 a 20 años le dan mayor importancia al precio y a la calidad de los productos dejando un poco de lado el servicio al cliente y la comodidad de los almacenes.

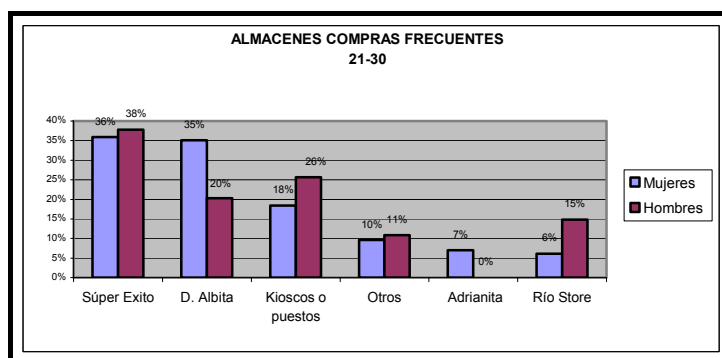
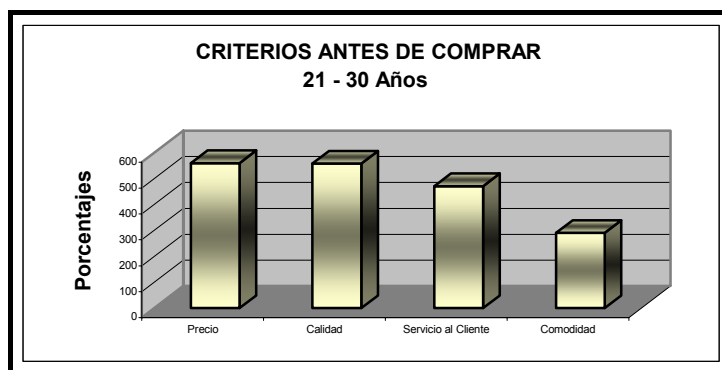
En lo que se refiere a los almacenes donde compran con mayor frecuencia encontramos en primer lugar a Súper Éxito con una preferencia del 44% en las mujeres y 42% en los hombres, seguido de Distribuidora Albita y los Kioscos y puestos informales que se encuentran igualados con una frecuencia de 21% en las mujeres y 19% en los hombres.

Analizando la frecuencia con la que los hombres y las mujeres compran ropa podemos darnos cuenta de que en su mayoría los hombres y mujeres compran artículos de vestir de manera mensual, seguida por una frecuencia quincenal y una frecuencia de una vez cada dos meses

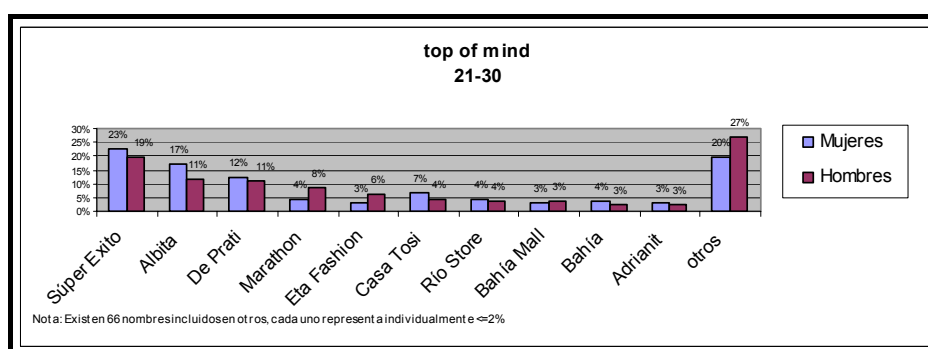
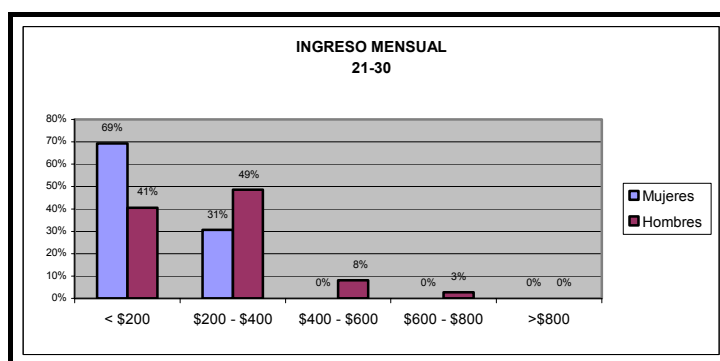
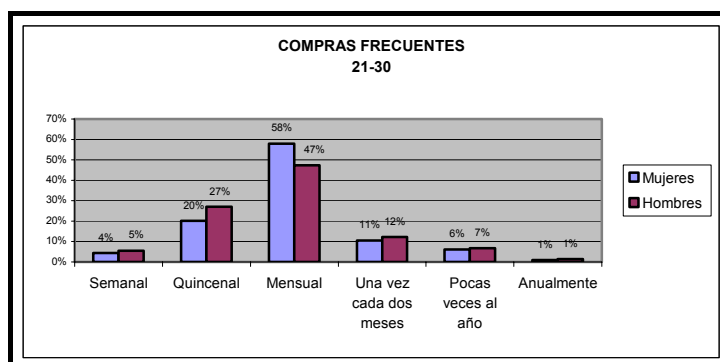
El ingreso mensual de los jóvenes y adolescentes se encuentra en su mayoría por debajo de los 200 dólares

En el análisis Top of Mind de las mujeres encontramos en primer lugar a Súper Éxito con un 23%, en segundo lugar a De Prati con un 19% y en tercer lugar a Distribuidora Albita con un 12%, pero el Top of Mind de los hombres varía un poco poniendo en primer lugar a Súper Éxito con un 22%, en segundo lugar a Marathon con un 17% y en tercer lugar a Distribuidora Albita y a De Prati con un 10% cada uno.

21 – 30 Años



Elaborado por los autores



Elaborado por los autores

Como en el rango de edad anterior de 15 a 20 años, las personas de 21 a 30 años también le dan mucha importancia a la calidad y al precio, luego consideran un poco menos importante el servicio al cliente y por último la comodidad que pueda ofrecerles el almacén donde realicen sus compras.

En los almacenes donde compran con mayor frecuencia, analizando a las mujeres encontramos otra vez a Súper Éxito en primer lugar con un 36% pero esta vez seguido muy de cerca por distribuidora Albita con un 35% y en

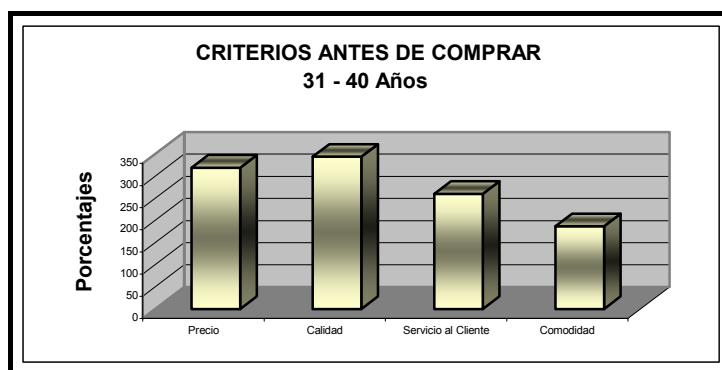
tercer lugar a los Kioscos y puestos informales con un 18%. En el análisis de los hombres encontramos en primer lugar a Súper Éxito con un 38%, en segundo lugar a los Kioscos y puestos informales con un 26% y en tercer lugar a Distribuidora Albita con un 20%

La frecuencia de compra de artículos de vestir se encuentra también en su mayoría en una frecuencia mensual con un 58% en las mujeres y 47% en los hombres

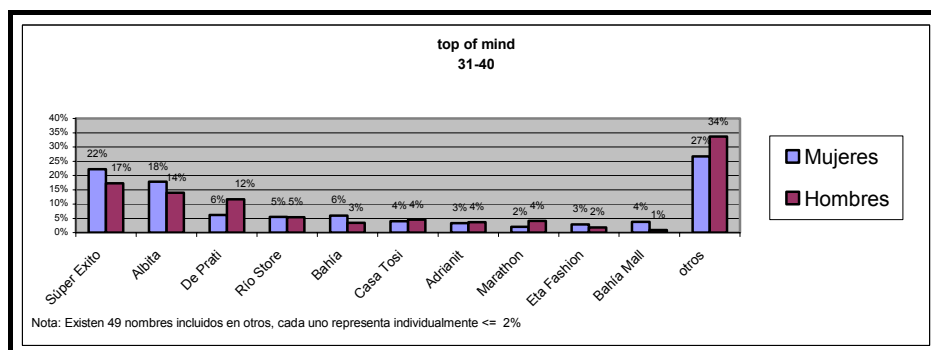
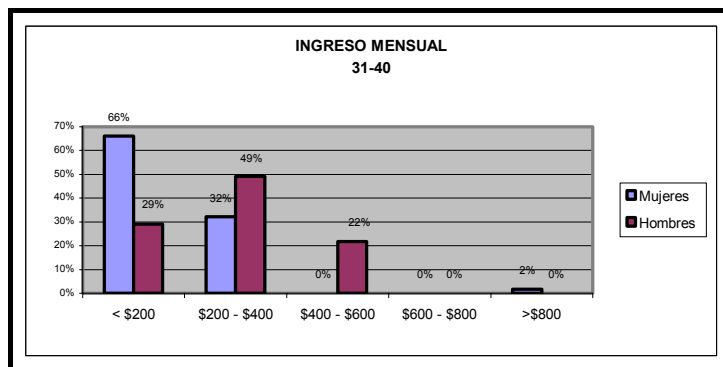
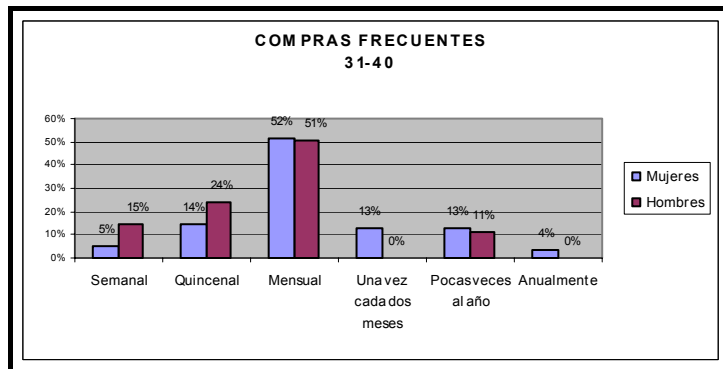
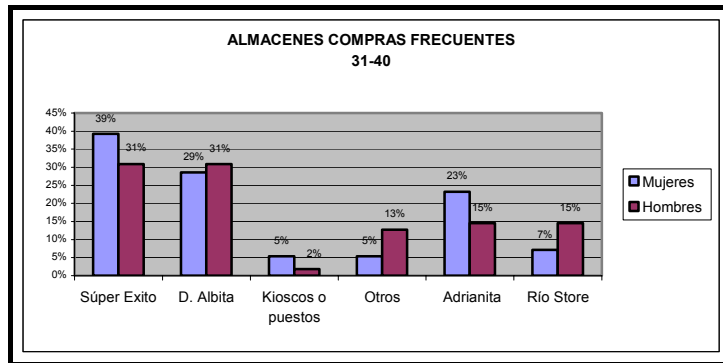
Comparando el gráfico de ingreso mensual de este rango con el del rango anterior podemos darnos cuenta de que el porcentaje de personas que tienen un sueldo mensual de 200 a 400 dólares aumentó considerablemente, además otro detalle muy importante del que podemos darnos cuenta es que los hombres tienen un ingreso mayor que el de las mujeres en este rango de edad.

En el análisis Top of Mind de las mujeres encontramos en primer lugar a Súper Éxito con un 23%, en segundo lugar a Albita con un 17% y en tercer lugar a De Prati con un 12% y en el Top of Mind de los hombres encontramos en primer lugar a Súper Éxito con un 19%, en segundo lugar a De Prati con un 11% y en tercer lugar a Distribuidora Albita también con un 11% aproximadamente.

31 – 40 Años



Elaborado por los autores



Elaborado por los autores

Lo que consideran más importante las personas de 31 a 40 años en el momento de elegir una tienda de ropa es la calidad de los productos, seguido por su precio y el servicio al cliente, dándoles muy poca importancia a la comodidad que pueda ofrecerle el local en el momento de la compra

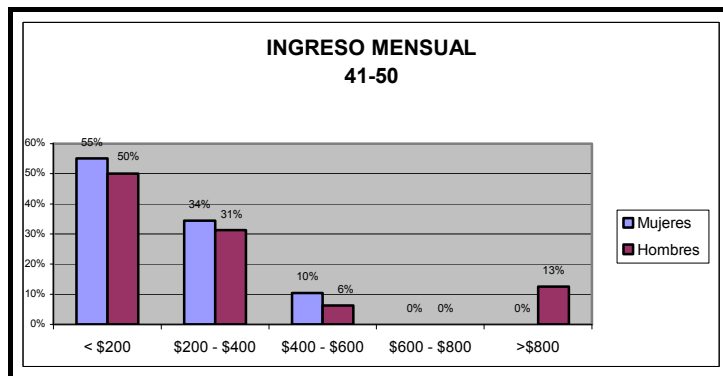
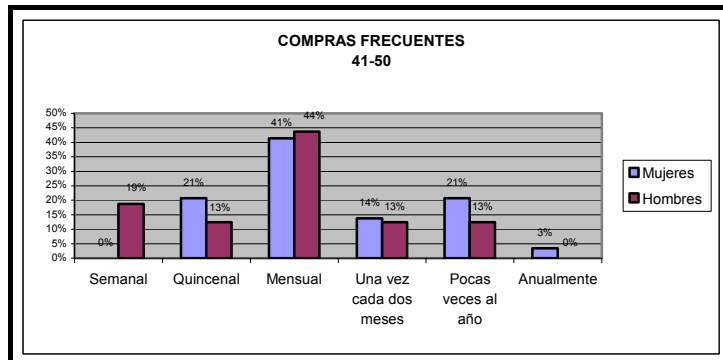
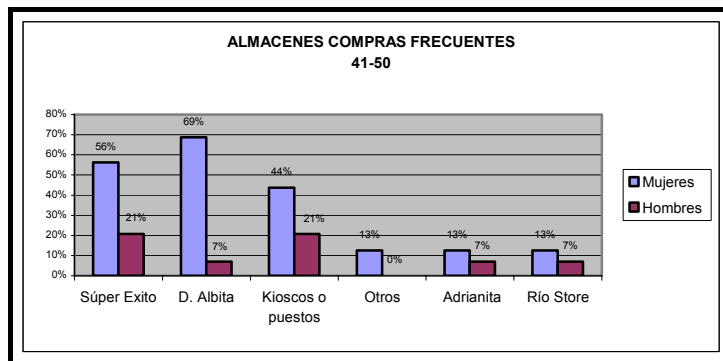
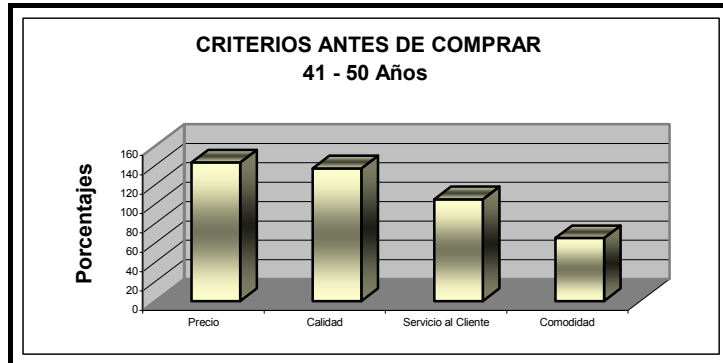
En los almacenes donde compran con mayor frecuencia, analizando a las mujeres encontramos a Súper Éxito en primer lugar con un 39% en segundo lugar a Distribuidora Albita con un 35% y en tercer lugar a Adrianita con un 23%. En el análisis de los hombres encontramos a Súper Éxito y a Albita igualados con un 31%, en tercer lugar también igualados a Adrianita y a Río Store con un 15% cada uno. Un detalle importante en este rango de edad es que los hombres y mujeres casi no compran su ropa en kioscos y puestos informales, los valores son de 5% en las mujeres y 2% en los hombres.

La frecuencia de compra de ropa es mayoritariamente mensual.

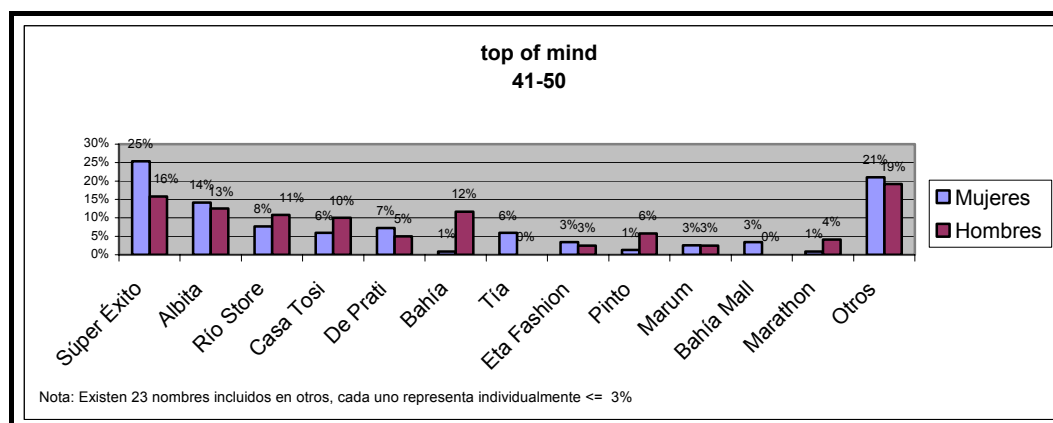
En la mayoría los ingresos de hombres y mujeres se encuentran en los rangos de menos de 400 dólares, también podemos darnos cuenta que los sueldos de los hombres son mayores que los de las mujeres.

El top of mind es igual para hombres y mujeres, en primer lugar encontramos a Súper Éxito, en segundo lugar a Distribuidora Albita y en tercer lugar a De Prati.

41 – 50 Años



Elaborado por los autores



Elaborado por los autores

Lo que consideran más importante las personas de 41 a 50 años en el momento de elegir una tienda de ropa es el precio de los productos, seguido por la calidad y el servicio al cliente, dándoles muy poca importancia a la comodidad que pueda ofrecerle el local en el momento de la compra.

En los almacenes donde compran con mayor frecuencia, analizando a las mujeres encontramos a Distribuidora Albita en primer lugar con un 69% en segundo lugar a Súper Éxito con un 56% y en tercer lugar a los Kioscos y puestos informales con un 44%. En el análisis de los hombres encontramos a Súper Éxito y a los Kioscos o puestos informales igualados con un 21%, y también igualados a Adrianita, Albita y a Río Store con un 7% cada uno.

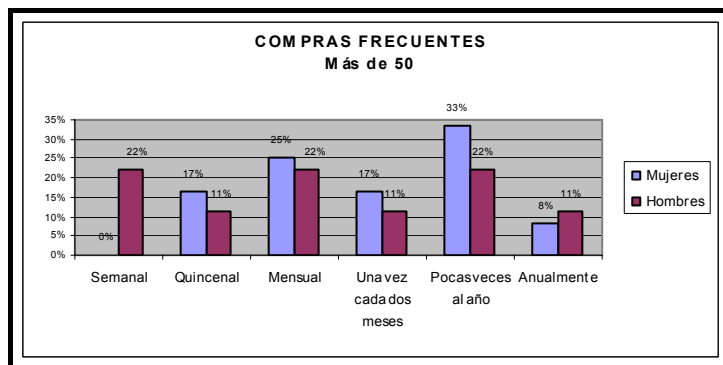
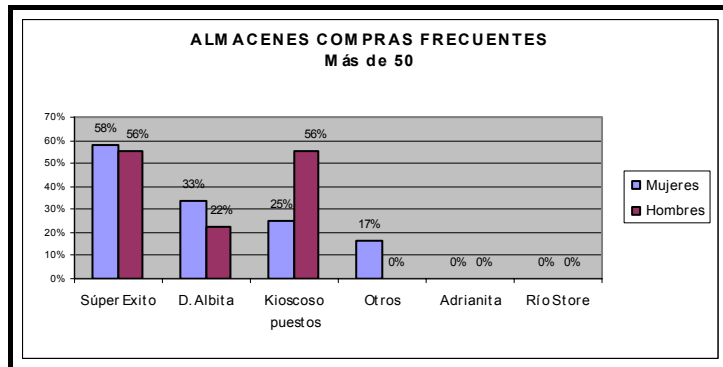
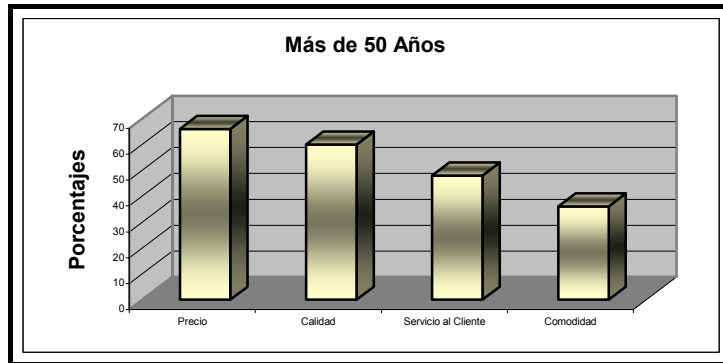
La frecuencia de compra de ropa es mayoritariamente mensual.

En la mayoría los ingresos de hombres y mujeres se encuentran en los rangos de menos de 400 dólares.

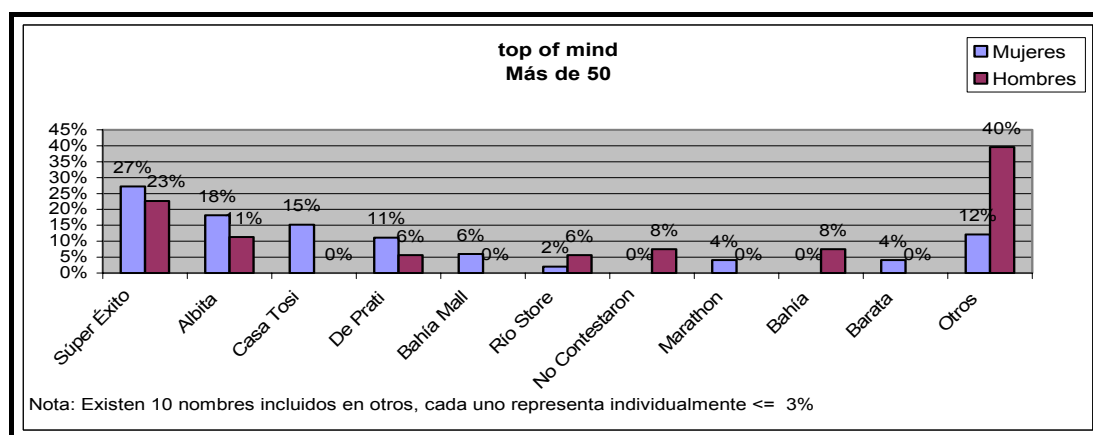
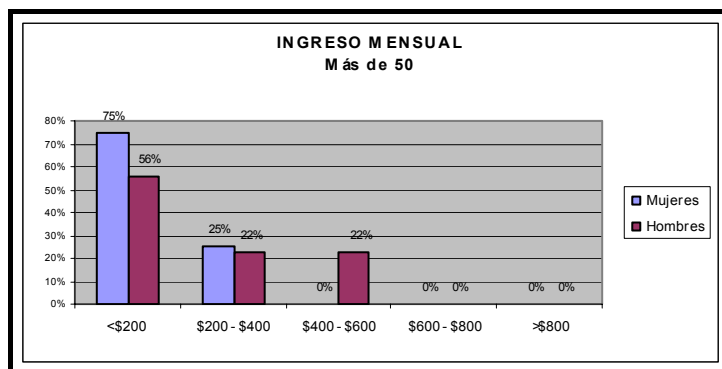
En el análisis Top of Mind de las mujeres encontramos en primer lugar a Súper Éxito con un 25%, en segundo lugar a Albita con un 14% y en tercer lugar a Río Store con un 8% y en el Top of Mind de los hombres encontramos en primer lugar a Súper Éxito con un 16%, en segundo lugar a

Distribuidora Albita con un 13% y en tercer lugar al sector de la Bahía con un 12%.

Más de 50 Años



Elaborado por los autores



Elaborado por los autores

Lo que consideran más importante las personas de más de 50 años en el momento de elegir una tienda de ropa es el precio de los productos, seguido por la calidad y el servicio al cliente, dándoles muy poca importancia a la comodidad que pueda ofrecerles el almacén donde realizan sus compras.

En los almacenes donde compran con mayor frecuencia, analizando a las mujeres encontramos a Súper Éxito en primer lugar con un 58% en segundo lugar a Distribuidora Albita con un 33% y en tercer lugar a los Kioscos y puestos informales con un 25%. En el análisis de los hombres encontramos a Súper Éxito y a los Kioscos o puestos informales igualados con un 56% cada uno y en tercer lugar a Distribuidora Albita con un 22%

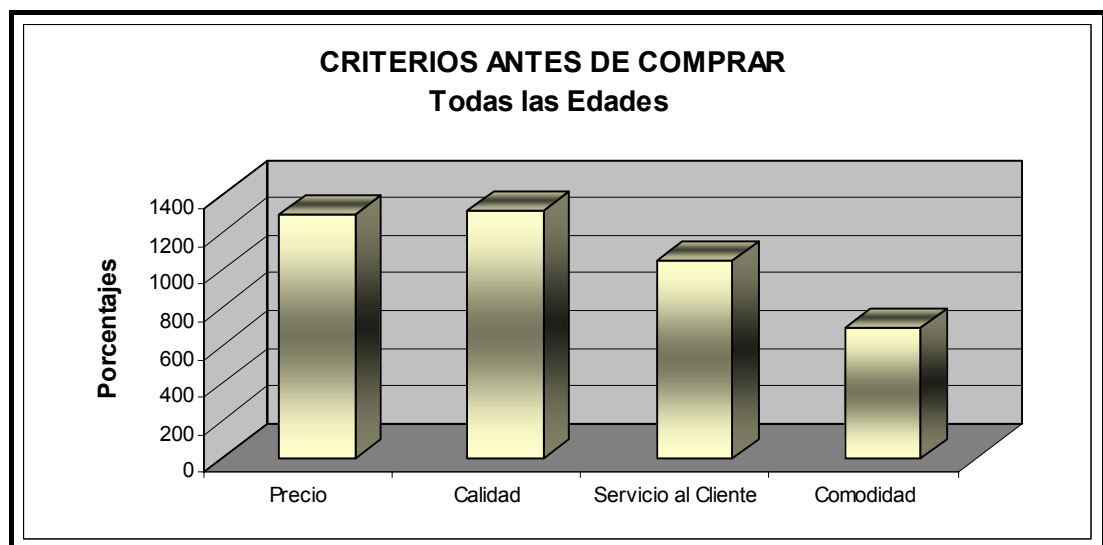
La frecuencia de compra de ropa en este rango de edad es en su mayoría de pocas veces al año, en las mujeres un 33% y en los hombres un 22%. Este

es el único rango de edad en el que la frecuencia de compra de ropa no es en su mayoría mensual.

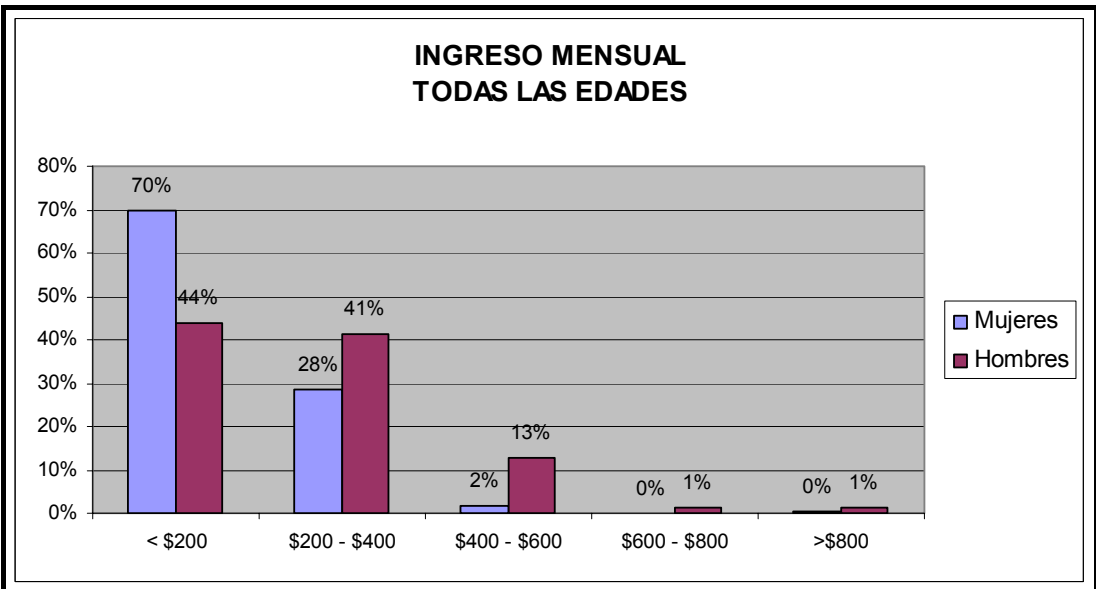
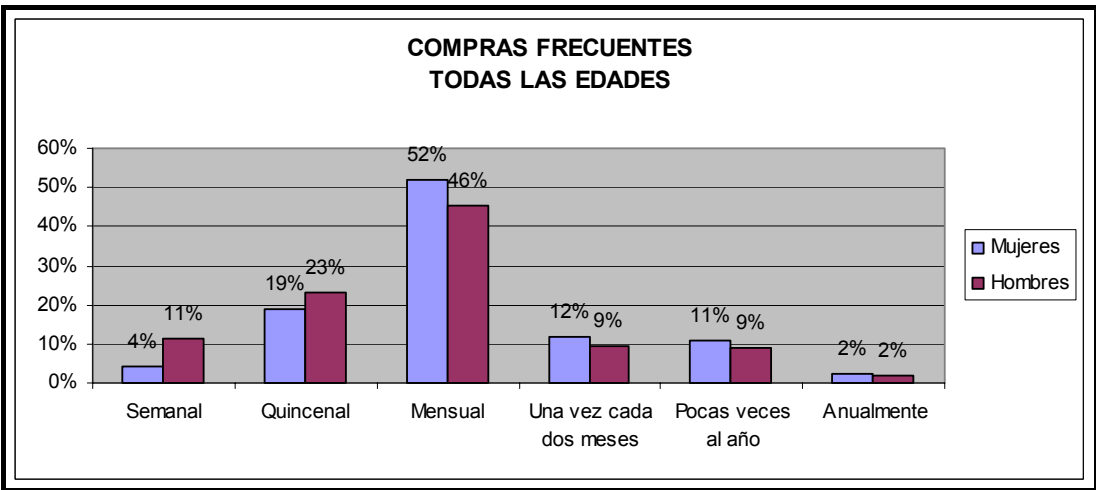
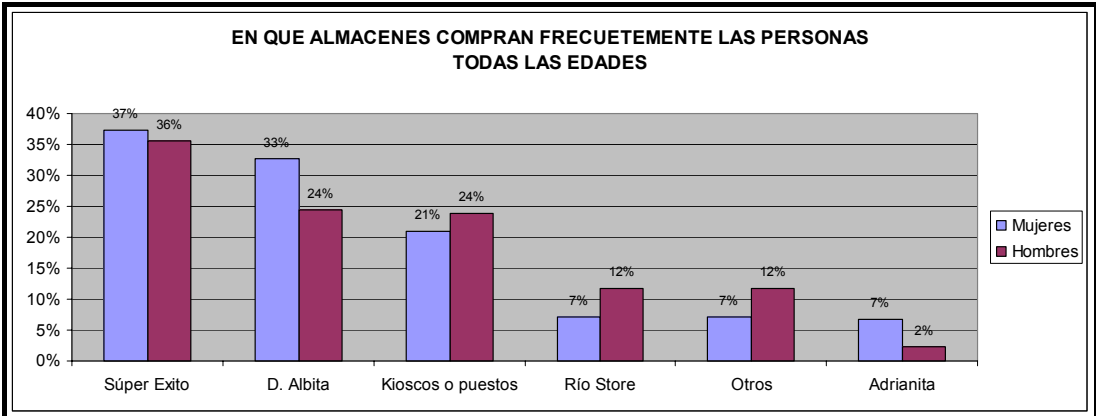
En la mayoría los ingresos de hombres y mujeres se encuentran en los rangos de menos de 400 dólares.

En el análisis Top of Mind de las mujeres encontramos en primer lugar a Súper Éxito con un 27%, en segundo lugar a Albita con un 18% y en tercer lugar a Casa Tosi con un 15% y en el Top of Mind de los hombres encontramos en primer lugar a Súper Éxito con un 23%, en segundo lugar a Distribuidora Albita con un 11% y en tercer lugar al sector de la Bahía con un 8%.

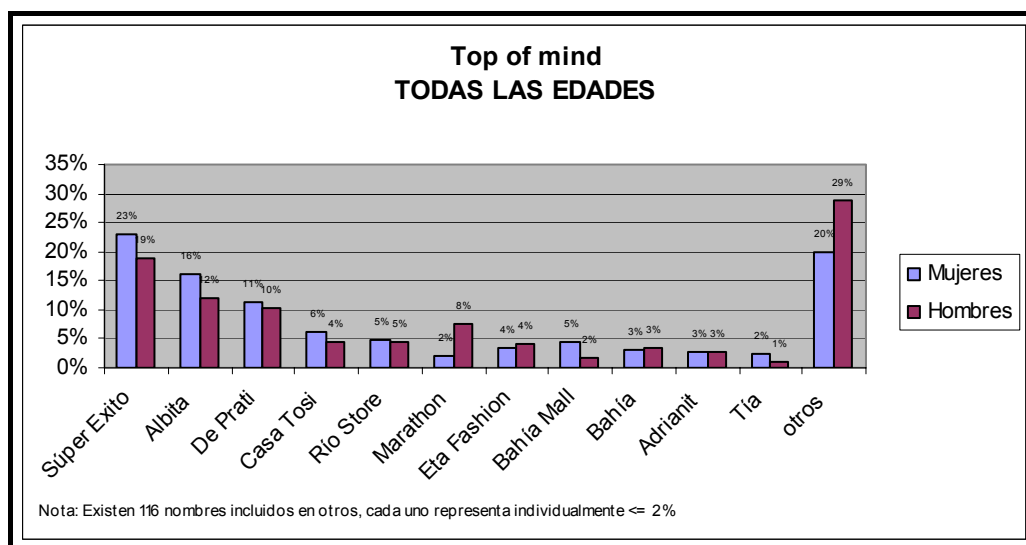
PERFIL DEL CONSUMIDOR TODAS LAS EDADES



Elaborado por los autores



Elaborado por los autores



Elaborado por los autores

Según los datos de la encuesta, el ingreso mensual del 98% de las mujeres y del 85% de los hombres se encuentran entre < \$200 y \$400, esto concuerda con los datos emitidos por el INEC en los cuales el ingreso promedio por perceptor en la ciudad de Guayaquil es de \$333.9, además según este instituto por hogar existen en promedio 4,2 personas, de las cuales 2 son perceptores, por lo que el ingreso promedio por hogar sería de \$682,40 además la estructura del gasto corriente mensual en prendas de vestir y calzado representa el 8% del consumo de los hogares.

Tabla 4.1
Ingreso corriente mensual promedio

INGRESO CORRIENTE MENSUAL PROMEDIO, POR HOGAR, PERCÁPITA Y PERCEPTOR					
DOMINIO	DISTRIBUCIÓN DE HOGARES (%)	DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO (%)	INGRESO PROMEDIO POR HOGAR	INGRESO PERCÁPITA	INGRESO POR PERCEPTOR
TOTAL	100	100	663,4	160,0	337,9
QUITO	21,2	28,3	888,4	237,0	485,1
GUAYAQUIL	26,4	27,2	682,4	161,9	333,9
CUENCA	3,7	4,1	738,3	175,6	398,5
MACHALA	3,0	2,9	653,4	168,2	321,2
RESTO SIERRA	19,2	16,9	585,5	141,9	313,7
RESTO COSTA	26,6	20,5	512,2	115,6	247,9

Del total del Ingreso corriente promedio mensual generado durante el tercer trimestre de investigación (agosto - octubre del 2003) por los hogares del área urbana, el 62,5% corresponde a los dominios de las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca y Machala, siendo Quito la que recibe el mayor porcentaje 28,3%.

El ingreso promedio más alto corresponde a la ciudad de Quito, en segundo lugar se ubica Cuenca; estos promedios comparados con el nacional urbano son superiores en 33,9% y 11,3% respectivamente.

Fuente: INEC (<http://www.inec.gov.ec/enighu3/Indice/Cuadro28.htm>)

Tabla 4.2
Miembros promedio por hogar

ASPECTOS DEMOGRÁFICOS				
DOMINIOS DE ESTUDIO	MIEMBROS PROMEDIO	PERCEPTORES PROMEDIO	GRADO DE DEPENDENCIA	DENSIDAD OCUPACIONAL
NACIONAL	4,1	2,0	2,1	1,9
QUITO	3,7	1,8	1,9	1,8
GUAYAQUIL	4,2	2,0	2,1	1,9
CUENCA	4,2	1,9	2,1	1,9
MACHALA	3,9	2,0	2,0	2,0
RESTO SIERRA	4,1	1,9	2,1	1,9
RESTO COSTA	4,4	2,1	2,2	1,9

Según los datos del tercer trimestre, en el área urbana del país se registra un promedio 4,1 miembros por hogar. El promedio más alto se ubica en el Resto Costa con 4,4 miembros, mientras el más bajo en Quito con 3,7 miembros en promedio. El grado de dependencia, es decir el número de personas que dependen de los perceptores en todos los dominios, gira alrededor de dos personas por hogar.

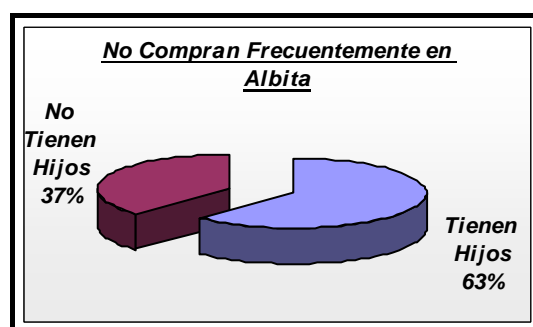
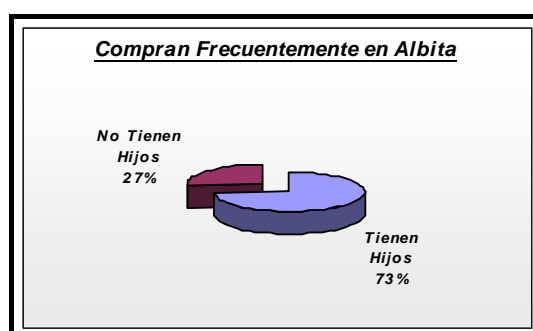
Fuente: INEC
(<http://www.inec.gov.ec/enighu3/Indice/Cuadro01.htm>)

Tabla 4.3
Grupos de Gasto

GRUPOS DE GASTO	ESTRUCTURA GASTO (%)
TOTAL	100,0
GASTO DE CONSUMO	
01 ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS	18,0
02 BEBIDAS ALCOHÓLICAS, TABACO Y ESTUPEFACIENTES	0,5
03 PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO	8,0
04 *ALOJAMIENTO, AGUA, ELECTRICIDAD, GAS	17,6
05 MUEBLES Y ENSERES	5,5
06 SALUD	4,5
07 TRANSPORTE	9,3
08 COMUNICACIONES	2,6
09 RECREACIÓN Y CULTURA	5,2
10 EDUCACIÓN	4,1
11 HOTELES Y RESTAURANTES	9,8
12 BIENES Y SERVICIOS DIVERSOS	7,6
GASTO DE NO CONSUMO	
APORTACIONES A LA SEGURIDAD	2,0
IMPUESTOS Y TASAS	1,2
OTRAS TRANSFERENCIAS	4,0
* Incluye alquileres imputados de la vivienda propia y cedida	
El 92,8% del Gasto corriente total corresponde a los gastos de consumo y tan solo el 7,2% a gastos de no consumo; es necesario señalar que el gasto de consumo de los hogares está constituido por todos los bienes y servicios que adquieren los hogares o producen por cuenta propia, incluido los servicios prestados por las viviendas ocupadas por sus propietarios y los que reciben como ingresos en especies para la utilización del hogar. Mientras los gastos de no consumo integran las aportaciones a la seguridad social, los impuestos a la renta, tasas y otras transferencias.	
En la estructura del gasto de consumo se observa que el más significativo es el grupo correspondiente a Alimentos y Bebidas No Alcohólicas, en importancia, se sitúa Alojamiento, Agua y Electricidad, Hoteles y Restaurantes, Transporte y Prendas de Vestir.	

Fuente: INEC

Según los datos de las encuestas, tanto las personas que compran como las que no compran con frecuencia en Distribuidora Albita tienen hijos (73% y 63% respectivamente), esto también concuerda con los datos del INEC el cual indica que en la ciudad de Guayaquil existen en promedio 1,4 infantes, 1,4 niños y 1,4 Adolescentes por hogar, esto quiere decir que en cada hogar hay por lo menos uno de estos.



Elaborado por los autores

Tabla 4.4
Niños, infantes y Adolescentes promedio por hogar

ASPECTOS DEMOGRÁFICOS			
DOMINIOS DE ESTUDIO	INFANTES PROMEDIO	NIÑOS PROMEDIO	ADOLESCENTES PROMEDIO
NACIONAL	1,4	1,4	1,4
QUITO	1,3	1,4	1,3
GUAYAQUIL	1,4	1,4	1,4
CUENCA	1,3	1,6	1,5
MACHALA	1,3	1,4	1,4
RESTO SIERRA	1,3	1,4	1,5
RESTO COSTA	1,5	1,5	1,5

Los infantes, niños y adolescentes promedio por hogar a nivel nacional urbano registran en promedio 1,4. En todos los dominios estos promedios oscilan entre 1,3 y 1,6.
Fuente: INEC (<http://www.inec.gov.ec/enighu3/Indice/Cuadro01.htm>)

Otro dato importante que se obtuvo del INEC, fue el Ingreso por grupo de Ocupación, en el que podemos darnos cuenta que las personas que tienen un ingreso de menos de \$400 son aquellas que tienen las siguientes ocupaciones:

Tabla 4.5
Ingreso corriente mensual según grupo de ocupación

INGRESO CORRIENTE MENSUAL, SEGÚN GRUPO DE OCUPACIÓN DEL JEFE ECONÓMICO			
GRUPO DE OCUPACIÓN	INGRESO POR PERCEPTOR	INGRESO POR PERCEPTOR	INGRESO POR PERCEPTOR
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
	337,9	348,6	307,3
PERSONAL DIRECTIVO / ADMINIST. PÚBLICA	964,3	1.036,4	661,2
PROFESIONALES / CIENTÍFICOS / INTELLECTUALES	665,0	714,6	524,7
PROFESIONALES Y TÉCNICOS MEDIOS	448,1	474,9	381,9
EMPLEADOS DE OFICINA	413,5	401,6	432,1
COMERCIANTE Y TRAB. DE SERVICIOS	300,1	317,9	277,3
TRABAJADORES AGROPECUARIOS	255,4	251,4	323,2
OBREROS Y ARTESANOS	226,9	225,2	248,1
CONDUCT. Y OPERADORES DE MAQUINARIA	328,8	329,8	294,4
TRABAJADORES NO CALIFICADOS	211,8	216,5	200,2
INACTIVOS	279,6	288,2	273,6
DESOCUPADOS (TRABAJADOR NUEVO)	280,9	166,0	550,4
Fuente: INEC (http://www.inec.gov.ec/enighu3/Indice/Cuadro25.htm)			

Según los datos de la encuesta se observa que la mayoría de personas (52% mujeres y 46% hombres) comprar prendas de vestir mensualmente, y que tienen posicionado a Súper Éxito en su mente (23%), cabe destacar que un buen porcentaje de personas (17% mujeres y 14%) tienen en su mente a De Prati y Casa Tosi pero no realizan sus compras con frecuencia en estos lugares, por último según los datos de la encuesta la mayor parte de las personas consideran a la calidad como el atributo más importante en un almacén de artículos de vestir, seguido muy de cerca del precio de los productos, en menor proporción el servicio al cliente y le dan mucho menor interés a la comodidad del local.

A continuación mostraremos como es el perfil de un potencial cliente de Distribuidora Albita, basándonos en los datos antes mencionados.

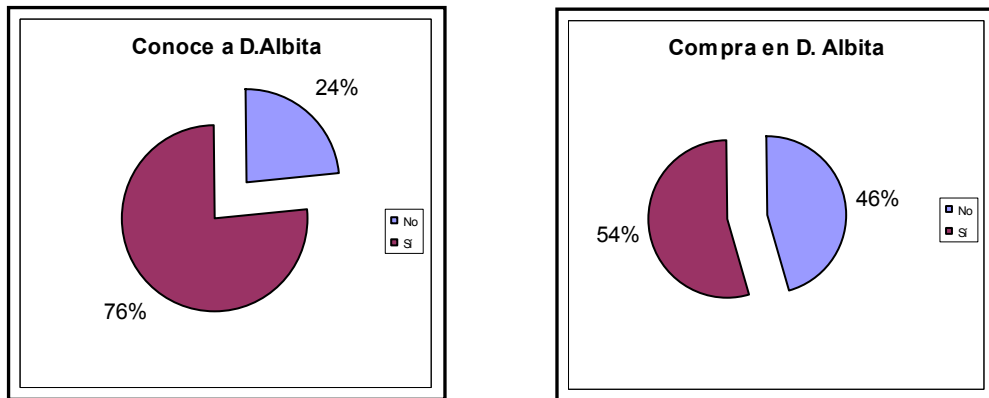
Tabla 4.6
Perfil de un cliente potencial de Albita

PERFIL DE UN POTENCIAL CLIENTE DE DISTRIBUIDORA ALBITA				
MIEMBRO DE UN HOGAR COMPUESTO POR	4 PERSONAS PROMEDIO			
	PERCEPTOR	DEPENDIENTES	DEPENDIENTES	PERCEPTOR
PUEDEN SER	PAPA	HIJO INFANTES, NIÑOS O ADOLESCENTES	HIJO INFANTES, NIÑOS O ADOLESCENTES	MAMA
	CUALES PUEDEN SER SUS OCUPACIONES	COMERCIANTES Y TRAB. DE SERVICIOS	ESTUDIANTES	ESTUDIANTES
TRABAJADORES AGROPECUARIOS		EMPLEADOS DE OFICINA		
OBREROS Y ARTESANOS		COMERCIANTES Y TRAB. DE SERVICIOS		
CONDUCT. Y OPERADORES DE MAQUINARIA		TRABAJADORES AGROPECUARIOS		
TRABAJADORES NO CALIFICADOS		OBREROS Y ARTESANOS CONDUCT. Y OPERADORES DE MAQUINARIA		
INACTIVOS		TRABAJADORES NO CALIFICADOS		
INGRESO PROMEDIO MENSUAL POR PERCEPTOR	333,90			333,90
INGRESO PROMEDIO MENSUAL POR HOGAR	682,40			
FRECUENCIA DE COMPRA	MENSUAL			
% DE CONSUMO EN PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO MENSUAL	8%			
COMO BASAN SU DECISION EN CONSUMO DE ROPA	1 LUGAR	2 LUGAR	3 LUGAR	4 LUGAR
	CALIDAD	PRECIO	SERVICIO AL CLIENTE	COMODIDAD
QUE ALMACENES DE ROPA TIENE EN SU MENTE	Súper Éxito			
	Distribuidora Albita			
	De Prati			
	Casa Tosi			
	Río Store			
	Marathon			
	Eta Fashion			
	Bahía Mall			
EN QUE ALMACENES COMPRAN CON MAYOR FRECUENCIA	Bahía			
	Súper Éxito			
	Distribuidora Albita			
	Kioscos o puestos			
	Río Store			

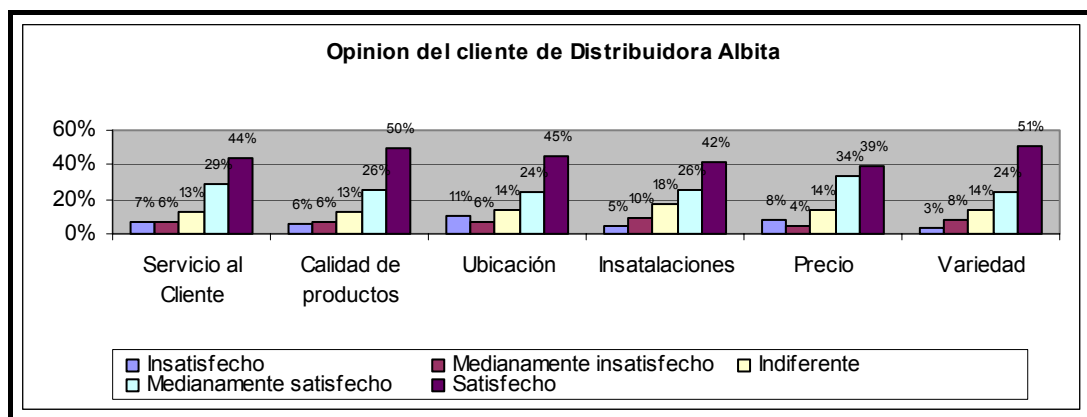
Elaborado por los autores.

CONTROL DE CALIDAD DEL SERVICIO

Los datos de la encuesta reflejan que el 76% de las personas conocen o han escuchado de Distribuidora Albita, de este porcentaje el 56% a comprado alguna vez en esta empresa.



De este porcentaje se puede concluir que 13% de las personas no están conformes con el servicio al cliente, el 12% con la calidad de los productos, el 17% con las ubicación de sus locales, el 15% con las instalaciones, el 12% con los precios y por último el 11% con la variedad de productos.



Elaborado por los autores

Podemos agrupar todos estos puntos antes mencionados en un índice de satisfacción de los clientes que se determina de la siguiente manera:

$$= \left(\frac{\sum \text{Puntuaciones cuestiones de satisfacción}}{5(\# \text{ de cuestiones})(\# \text{ de clientes})} \right) (100\%)$$

de clientes = 236 (los que respondieron en la encuesta que han comprado en Albita)

de cuestiones = 6 (Servicio al cliente, Calidad, Ubicación, Instalaciones, Precio, Variedad)

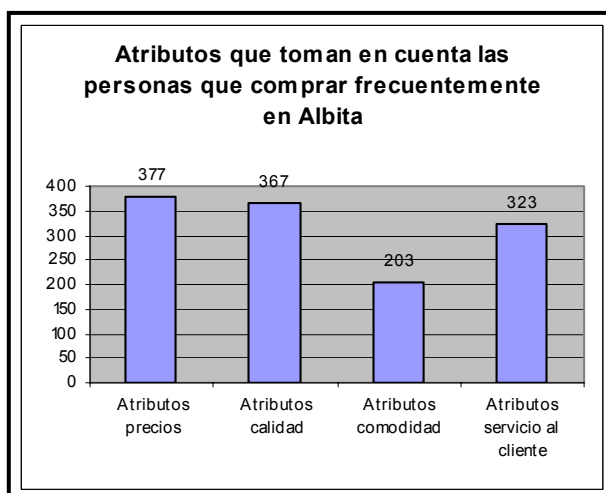
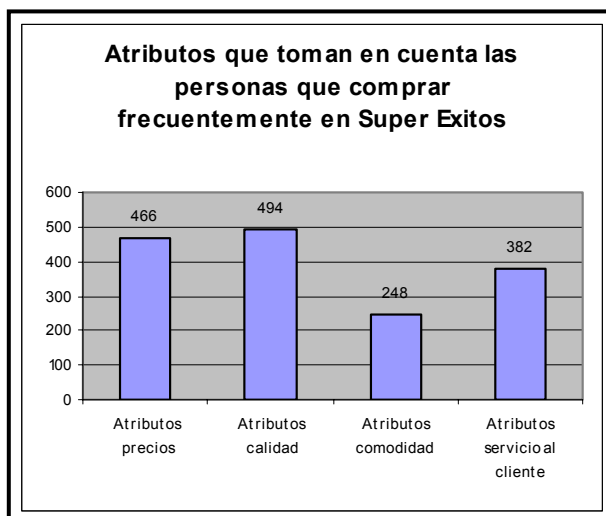
5 = número máximo de puntuación en una cuestión.

Σ Puntuaciones cuestiones de Satisfacción = 5631

$$= \left(\frac{5631}{5(6)(236)} \right) (100\%) = 80\%$$

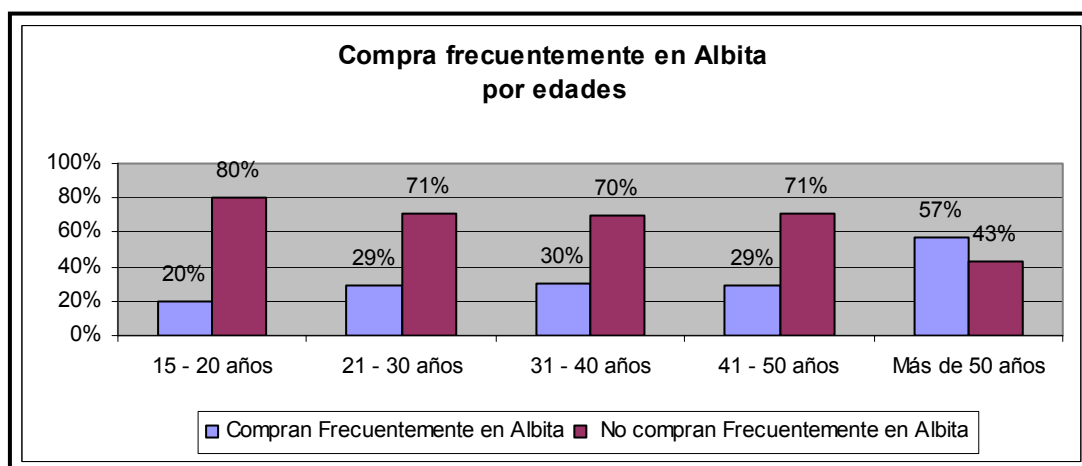
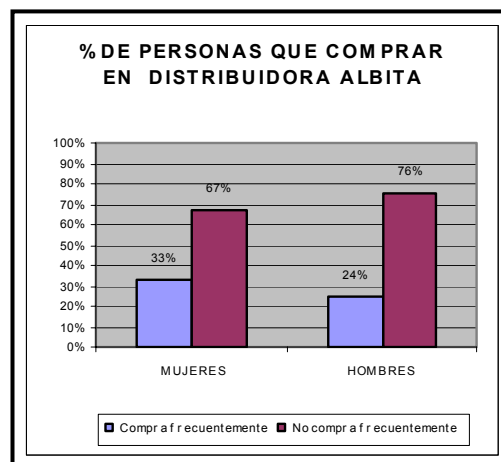
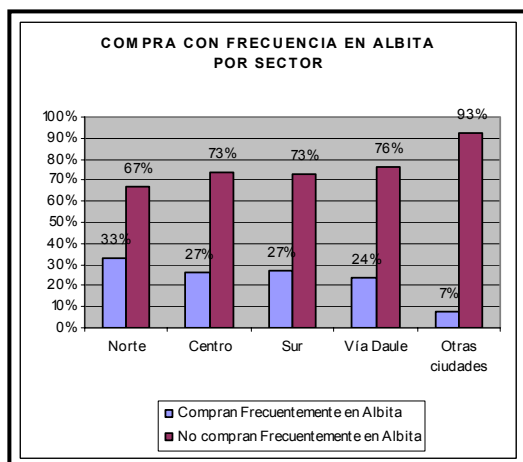
El índice refleja un 80% de satisfacción de los clientes que han comprado en Distribuidora Albita lo cual representa un nivel muy bajo para las aspiraciones de sus fundadores.

El mayor competidor de Distribuidor Albita es Súper Éxitos por lo que se ha realizado una comparación entre los criterios que los clientes de Albita y Súper Éxitos utilizan para comprar.



Elaborado por los autores

Los clientes de Distribuidora Albita realizan sus compras influenciados principalmente por el precio, en cambio los clientes de Súper Éxito ven primero la calidad antes que los precios, por lo que se concluye que se debe hacer un posicionamiento basando en la calidad y en el precio, demostrando que la calidad y los precios bajos son atributos indispensable de los productos de Albita.



Elaborado por los autores

Se puede decir según las encuestas que existe un mayor porcentaje de mujeres (33%) que prefieren comprar en Albita que los hombres (24%), además las personas que viven en el norte prefieren comprar con mayor frecuencia en Albita que las del sur y centro, por último las personas entre 21 y 50 años tienen similar porcentaje de preferencia para comprar en Albita.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS ADMINISTRATIVO, OPERATIVO Y

COMERCIAL.

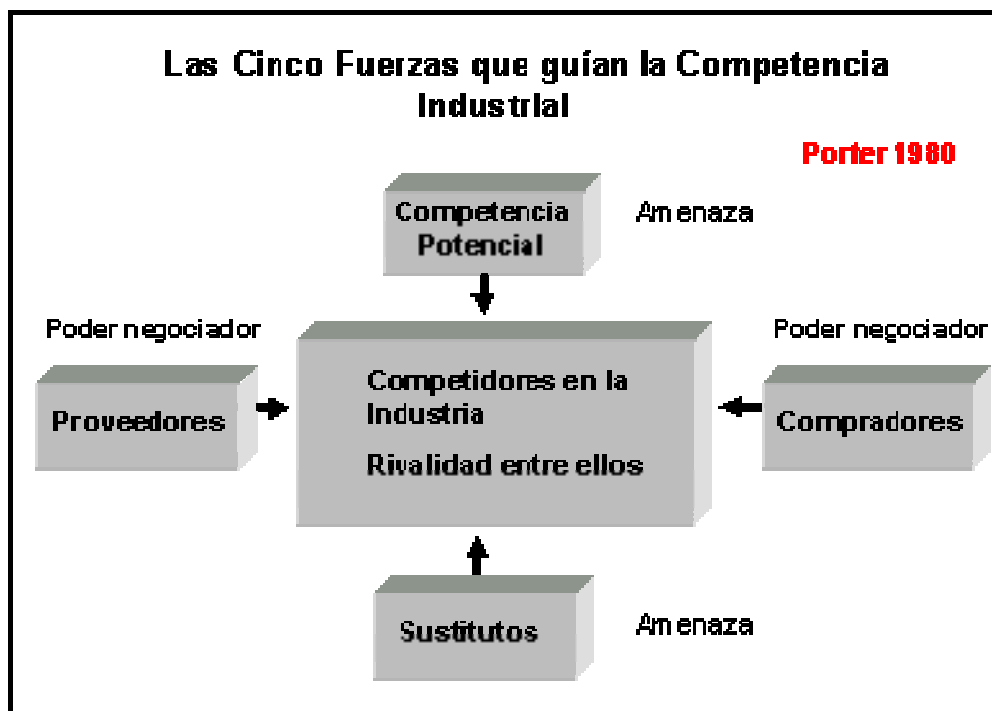
5.1. Relaciones Externas

Antes de determinar las estrategias que la empresa necesita implementar para llegar a conseguir su visión, se tiene que realizar un análisis de la situación actual de esta.

Lo primero que se debe realizar es un análisis de las relaciones externas de la compañía, este análisis tiene como objetivo obtener una visión de la empresa en relación con sus compradores, proveedores y competidores, para este análisis utilizaremos el método de las Cinco Fuerzas de Porter.

5.1.1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Gráfico 5.1
Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial



Fuente: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/porter.htm>

Serán competidores directos de Distribuidora Albita aquellas empresas que tengan en su segmento de mercado uno de los NSE (Medio, Medio Bajo, Bajo) en los que actúa Distribuidora Albita, pero sin olvidarnos de aquellas empresas que, aunque en un principio no actúen en nuestro segmento de mercado objetivo, pueden ser en un futuro nuestros competidores.

Competencia potencial.

Existen grandes cadenas que se dedican a la venta de artículos de vestir, como por ejemplo ETA FASHION, DE PRATI, CASA TOSI, las cuales tienen como mercado objetivo un NSE Medio, Medio Alto, estas empresas no se consideran competidores directos, pero se debe estar muy pendiente de

averiguar si existe algún proyecto de estas empresas de ingresar en el segmento de mercado de Distribuidora Albita, estas empresas tienen gran poder económico y podrían en mediano plazo expandirse con varios locales y convertirse en un fuerte competidor, esta sugerencia nace debido a que en otra industria como es la de alimentos ya ocurrió algo parecido, como son los locales de AKÍ creados por Supermaxi con el objetivo de llegar a otro segmento de mercado.

Las barreras de entrada al segmento en el que se encuentra Distribuidora Albita son bajas, no existen normas, reglamentos o leyes fuertes que sean un obstáculo para que un inversionista pueda establecer un negocio parecido al de Distribuidora Albita.

Existe la posibilidad de que empresas grandes del extranjero puedan llegar y convertirse en competidores potenciales, como por ejemplo el caso de Calza Landia en Guayaquil, esta empresa vivía una época de crecimiento, pero en la actualidad la empresa Payless ShoeSource ingresó en el mercado ecuatoriano y se ha convertido en un fuerte competidor de esta empresa nacional.

Sustitutos

Los sustitutos de Distribuidora Albita son las empresas que se dedican a la venta de productos especializados, por ejemplo locales que solo vendan productos de bebé, o de mujer, o de caballero, o dedicado solo a adolescentes.

En la actualidad no existen cadenas de almacenes dentro del segmento de mercado de Distribuidora Albita que se dediquen a este negocio de productos especializados, entonces los sustitutos de Distribuidora Albita son pequeños

almacenes que se dedican a este negocio de productos especializados, pero no representan por si solos una fuerte competencia para la empresa.

En otros segmentos de mercado (nivel socioeconómico alto y medio alto) si existen cadenas de almacenes de productos especializados por ejemplo tenemos a OPTIMODA, COSMOS, OPTIMUS, CHALLENGER, BEBÉ MUNDO, al igual que en el análisis que se realizó en los Competidores Potenciales se tiene que estar muy pendiente de estas empresas por si en algún momento tienen la iniciativa de entrar fuertemente en el segmento de mercado de Distribuidora Albita.

Competidores en la Industria.

Dentro del segmento de mercado de Distribuidora Albita (NSE, medio, medio bajo, bajo) existen competidores que no son muy reconocidos, pero tienen algunos locales dentro de la Bahía, Mercado Central y Parque California, como son por ejemplo Adrianita, Alexandra, Ensueños, La Economía, Cumandá etc.

La estrategia que la mayoría de estas empresas utiliza es la de precios bajos, por lo que el éxito del negocio se basa en el volumen de ventas y no en el margen por producto, es importante también mencionar que ninguna de estas empresas tiene una estrategia de posicionamiento, o una estructura organizacional estupenda, por lo que formulando una estrategia basada en estas debilidades de la competencia se podría conseguir un valor diferenciador.

La única empresa que tiene un mejor posicionamiento, y estructura organizacional que Distribuidora Albita es Súper Éxito, lo que la convierte en el mayor competidor de la empresa.(ver análisis mercado)

Proveedores

Una de las Fortalezas de Distribuidora Albita es la excelente relación que tiene con sus proveedores, a lo largo de su historia se ha ganado la confianza de las empresas con las que ha trabajado, las ventajas con las que cuenta por parte de sus proveedores son descuentos especiales en compras, mayores plazos de pago, escoger productos que aún no los tienen a la venta los proveedores, además con el prestigio que se ha ganado la empresa, si tiene algún problema con un proveedor cuenta con la ventaja de buscar otras compañías que le ofrezcan iguales o mayores beneficios, por lo que con la mayoría de proveedores cuenta con un gran poder de negociación.

Compradores.

Consumidores Comerciantes:

Este tipo de cliente tiene un gran poder de negociación, puede escoger entre las diferentes Importadoras o Distribuidoras que existen en el Ecuador, según la investigación de mercados este tipo de cliente basa su decisión de compra en el precio, por lo que las estrategias para este tipo de consumidor se tendrán que basar en este punto.

Consumidores finales:

En la tabla que se presenta a continuación elaborada mediante la investigación de mercado detalla el perfil de un cliente potencial de Distribuidora Albita, cabe destacar que este tipo de persona tiene un gran poder de negociación, puede escoger entre varios lugares y no se encuentra atado a algún almacén en especial. (Para más detalles vea capítulo IV)

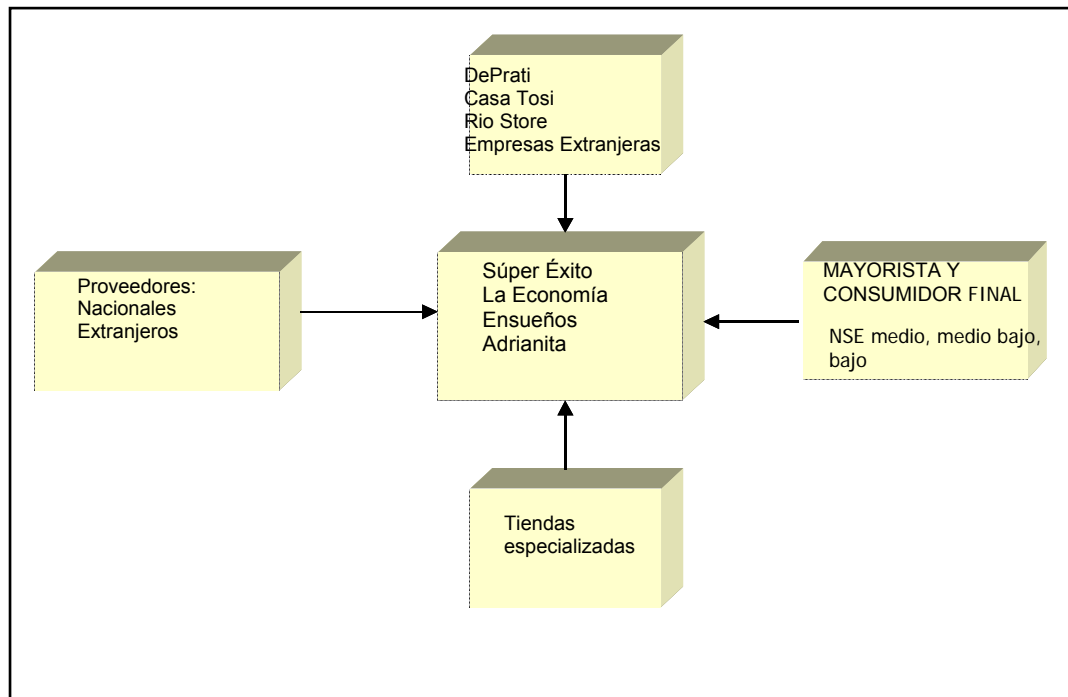
Tabla 5.1
Perfil del Consumidor

PERFIL DE UN POTENCIAL CLIENTE DE DISTRIBUIDORA ALBITA				
	4 PERSONAS PROMEDIO			
MIEMBRO DE UN HOGAR COMPUESTO POR	PERCEPTOR	DEPENDIENTES	DEPENDIENTES	PERCEPTOR
PUEDEN SER	PAPA	HIJO INFANTES, NIÑOS O ADOLESCENTES	HIJO INFANTES, NIÑOS O ADOLESCENTES	MAMA
CUALES PUEDEN SER SUS OCUPACIONES	COMERCIANTES Y TRAB. DE SERVICIOS TRABAJADORES AGROPECUARIOS OBREROS Y ARTESANOS CONDUCT. Y OPERADORES DE MAQUINARIA TRABAJADORES NO CALIFICADOS INACTIVOS DESOCUPADOS (TRABAJADOR NUEVO)	ESTUDIANTES	ESTUDIANTES	PROFESIONALES Y TÉCNICOS MEDIOS EMPLEADOS DE OFICINA COMERCIANTES Y TRAB. DE SERVICIOS TRABAJADORES AGROPECUARIOS OBREROS Y ARTESANOS CONDUCT. Y OPERADORES DE MAQUINARIA TRABAJADORES NO CALIFICADOS INACTIVOS
INGRESO PROMEDIO MENSUAL POR PERCEPTOR	333,90			333,90
INGRESO PROMEDIO MENSUAL POR HOGAR	682,40			
FRECUENCIA DE COMPRA	MENSUAL			
% DE CONSUMO EN PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO MENSUAL	8%			
COMO BASAN SU DECISIÓN EN CONSUMO DE ROPA	1 LUGAR CALIDAD	2 LUGAR PRECIO	3 LUGAR SERVICIO AL CLIENTE	4 LUGAR COMODIDAD
QUE ALMACENES DE ROPA TIENE EN SU MENTE	Súper Éxito Distribuidora Albita De Prati Casa Tosi Río Store Marathon Eta Fashion Bahía Mall Bahía			
EN QUE ALMACENES COMPRAN CON MAYOR FRECUENCIA	Súper Éxito Distribuidora Albita Kioscos o puestos Río Store			

Elaborado por los autores

Resumen

Gráfico 5.2
Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial de Distribuidora Albita.



Elaborado por los autores.

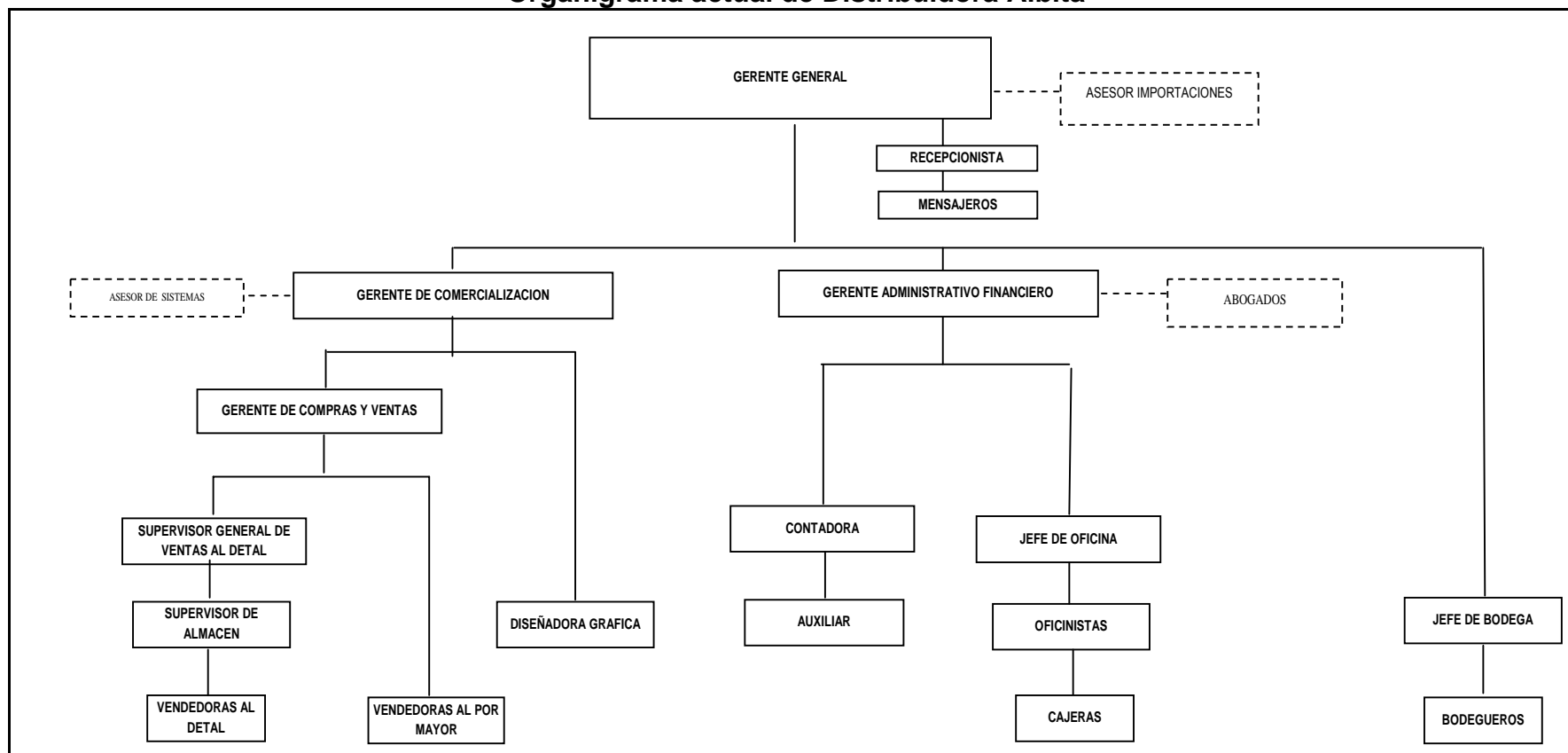
5.2. Relaciones Internas

Después de realizar el análisis de las relaciones externas de la compañía, el segundo paso antes de establecer las estrategias, es el análisis de las relaciones internas, este análisis nos proporcionará una visión general de la estructura organizacional de la empresa.

5.2.1. Recursos Humanos

5.2.1.1. Organigrama

Gráfico 5.3
Organigrama actual de Distribuidora Albita



Fuente: Datos de la empresa

5.2.1.2. Personal Administrativo

El Gerente General de Distribuidora Albita es el Sr. Oswaldo Tierra, sus obligaciones consisten en controlar el desempeño total de la empresa, tomar las decisiones de inversión, realizar las importaciones, dar el visto bueno de selección del personal, además participar con su opinión en compras, logística de bodega y merchandising de los almacenes.

El Gerente de Comercialización es el Sr. Xavier Tierra, sus obligaciones consisten proyectar y controlar las ventas de cada uno de los locales, establecer las políticas de remuneración para los almacenes, supervisar el material POP de cada local, establecer las promociones y la distribución de medios, supervisar el área de sistemas en la empresa.

El Gerente Administrativo es la Economista Alba Tierra, es responsable del Área de Contabilidad y Oficina, realizar junto con el Gerente General la selección de personal, realizar pagos a proveedores o personas que presten servicios a la empresa, cancelar la nómina del personal y controlar la liquidez de la empresa.

El Gerente de Ventas y Compras es la Sra. Leonor Tierra, sus obligaciones consisten en controlar la rotación de cada artículo, comprar los productos, realizando las negociaciones de precios y cantidades, supervisar las ventas al por mayor y buscar nuevos productos.

La Contadora General es responsable de la contabilidad de la empresa, de presentar los estados financieros, tener al día los

aspectos tributarios con las entidades publicas, cuenta con dos asistentes contables que le ayudan en las tareas antes indicadas.

Las Jefas de Oficina son responsables de mantener la información en el sistema al día en lo que concierne a las facturas de ventas, facturas de compras, estados de cuentas de clientes mayoristas, transferencias de mercadería, las supervisoras tienen a su cargo 10 oficinistas para las labores antes mencionadas.

La Diseñadora Gráfica es la persona encarga elaborar todo el material POP para los almacenes, los artes y cuñas para los medios de comunicación.

5.2.1.3. Personal de Bodega

Existen dos bodegas las cuales tienen un jefe para cada una, estas personas son responsables de mantener el orden en dichas bodegas, existen 8 bodegueros que realizan las tareas de contar la mercadería que llegue y distribuir dicha mercadería a las sucursales.

5.2.1.4. Personal Locales/Venta

La supervisora General que se encarga de controlar el desempeño en ventas de cada una de las sucursales, además de comunicar al Gerente de Comercialización cualquier novedad en dichos almacenes.

La supervisora de Sucursal es la responsable del nivel de ventas de cada local, además es la persona que tiene en su control los gastos de caja chica de su sucursal.

Las Cajeras son responsables de mantener su caja cuadrada al final del día.

Las Vendedoras al por menor son las personas que tienen a su cargo las ventas al consumidor final, comunicar las sugerencias de los clientes al Gerente de Comercialización, comunicar la rotación de los productos al Gerente de Compras y Ventas.

Las Vendedoras al por mayor, son las personas que tienen a su cargo las ventas a los clientes mayoristas y el cobro de las cuentas de estos clientes.

5.2.1.5. Asesores Externos

Distribuidora Albita cuenta con los siguientes asesores externos:

▶ Legal:

- Abogado civil,
- Abogado laboral
- Abogado tributario.

▶ Sistemas:

- Soft for you Latinoamérica (Empresa representantes del sistema “Gestión Empresarial Wingest” para Ecuador)

▶ Importaciones

- Agente Aduanero

5.2.1.6. Problemas Humanísticos

Analizando del organigrama, y las funciones que desempeñan cada uno de los miembros que conforman Distribuidora Albita, podemos observar que la administración esta muy influenciada por la naturaleza familiar de la empresa.

No se cuenta con un Gerente de Recursos Humanos para la selección del personal, ni con un plan de capacitación para las diferentes áreas, además solo se cuenta con un indicador de desempeño que es el cupo de venta que tiene cada almacén, este indicador solo se aplica al almacén no a la vendedora, en las otras áreas de la empresa tampoco existen indicadores de desempeño ni planes de remuneración con los cuales los empleados puedan observar que crecimiento les ofrece la empresa dentro de esta.

No se tiene por escrito todas las funciones de cada puesto, la visión, la misión, los valores y políticas de la empresa por lo que estas son implícitas dentro de la organización y conllevan a tener ciertos inconvenientes cuando se busca responsables por algún problema que se suscite en la empresa.

5.3. Análisis Pasado, Presente y Futuro

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de del análisis pasado, presente y futuro de la empresa.

Tabla 5.2
Análisis Pasado, Presente y Futuro.

ANÁLISIS	Pasado			Presente	Futuro	
	1994	1999	2003	2004	en 10 años	
PERSPECTIVAS FINANCIERAS						
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	NO DATOS	NO DATOS	13%	16%	38%	
ROI	NO DATOS	NO DATOS	5%	1,20%	25%	
RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO	NO DATOS	NO DATOS	23%	17%	25%	
PERSPECTIVAS DE CLIENTES Y MERCADO						
TIPO DE MERCADO	mayor %	Comerciantes	Comerciantes	Consumidor Final	Consumidor Final	Consumidor Final
	menor %		Consumidor Final	Comerciantes	Comerciantes	Comerciantes
NSE	MEDIO BAJO, BAJO	MEDIO BAJO, BAJO	MEDIO, MEDIO BAJO, BAJO	MEDIO, MEDIO BAJO, BAJO	MEDIO, MEDIO BAJO, BAJO	
COBERTURA	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL	NACIONAL	
PUNTOS DE VENTA	1	3	8	7	DEPENDE DE LA PLANIFICACIÓN	
TIPO DE PRODUCTO	ROPA	ROPA	ROPA, ZAPATOS, ACCESORIOS	ROPA, ZAPATOS, ACCESORIOS	DEPENDE LA PLANIFICACIÓN	
PROVEEDORES	NACIONALES	NACIONALES, EXTRANJEROS	NACIONALES, EXTRANJEROS	NACIONALES, EXTRANJEROS	NACIONALES, EXTRANJEROS	
COMPETENCIA	INFORMAL	SEMIFORMAL, INFORMAL	FORMAL, SEMIFORMAL, INFORMAL	FORMAL, SEMIFORMAL, INFORMAL	GLOBAL	
PERSPECTIVAS INTERNAS						
PROCESOS	MANUAL	MANUAL	SEMI - AUTOMÁTICOS, MANUALES	SEMI-AUTOMÁTICOS, MANUALES	AUTOMÁTICOS, SEMI-AUTOMÁTICOS	
TECNOLOGÍA	NADA	SISTEMA DE INVENTARIOS	ERP, TELECOMUNICACIONES, CABLEADO ESTRUCTURADO, CIRCUITO CERRADO, POSTES DE SEGURIDAD	ERP, TELECOMUNICACIONES, CABLEADO ESTRUCTURADO, CIRCUITO CERRADO, POSTES DE SEGURIDAD	ERP, APS, TELECOMUNICACIONES, CABLEADO ESTRUCTURADO, CIRCUITO CERRADO, POSTES DE SEGURIDAD, TODA TECNOLOGÍA DE QUE UN VALOR AGREGADO A LA EMPRESA	
PERSPECTIVAS APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO						
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	FAMILIAR	FAMILIAR	FAMILIAR	FAMILIAR	COMPAÑÍA	
CAPACITACIÓN	EN VENTAS IMPARTIDA POR LOS DUEÑOS	EN VENTAS IMPARTIDA POR LOS DUEÑOS	EMPRESA DE CAPACITACIÓN EN VENTAS	EMPRESA DE CAPACITACIÓN EN VENTAS	PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN EN TODAS LAS ÁREAS	

Elaborado para los autores.

Con el análisis del pasado, presente y expectativas del futuro se puede observar la evolución que la empresa ha tenido, tiene y espera tener, esta información proporciona una visión importante que servirá para tomar decisiones acerca de las futuras estrategias que la empresa debe implantar para llegar a la visión de sus dueños.

PERSPECTIVAS FINANCIERAS

En los años en los que se pueden comparar los datos se observa que los índices de rendimiento (MBU, ROI) del 2004 han bajado su nivel en comparación con el 2003.

Es importante mencionar que la empresa nació como un negocio de capital personal y no por la inversión de varios capitales, como la mayoría de este tipo de negocios personales el dueño de esta empresa no tomaba en cuenta los análisis financieros, su percepción acerca de el rendimiento del negocio se basaba en dos puntales el primero en las ventas del día a día, y el segundo en el cumplimiento de pago a sus proveedores.

En la actualidad con el ingreso a la empresa de dos de los hijos del dueño, con conocimientos teóricos de administración empresarial, se está tomando muy en cuenta los análisis financieros ya que una de las ideas de los propietarios es la expansión por medio de franquicias o locales propios financiados por préstamos, inversiones de terceros o recursos propios. Por eso es importante realizar el plan estratégico para tener un camino marcado por el cual se pueda trabajar.

PERSPECTIVAS CLIENTES Y MERCADO

En el análisis de cliente y mercado podemos observar que al inicio de sus actividades la empresa se concentraba en un mercado de comercializadores,

con el paso de los años Distribuidora Albita vio en los consumidores finales un mercado ideal para poder crecer y obtener mayor liquidez en el negocio, en la actualidad el objetivo de los dueños es mantener los dos mercados y crecer en estos.

Distribuidora Albita comenzó con un almacén en 1988, en 1999 se expandió a 3 y desde esa fecha hasta el 2003 experimentó su mayor crecimiento llegando a contar con 8 almacenes, en la actualidad cuenta con 7 debido a que dos de sus almacenes se unieron y formaron uno solo, la expectativas de los dueños es tener la mayoría de locales rentables que se pueda.

La ubicación de sus locales desde el inicio hasta la actualidad se ha concentrado en la ciudad de Guayaquil pero la aspiración de sus propietarios es tener presencia a nivel nacional. El segmento de mercado al cual se quiere atacar fuertemente con esta expansión es el nivel socioeconómico medio y medio bajo sin desestimar el bajo.

El tipo de productos con el que comenzó Distribuidora Albita era exclusivamente ropa, con el paso de los años se introdujeron nuevos productos como son zapatos, bisutería, y algo de bazar en uno de los locales, las expectativas de sus dueños consisten en introducir nuevas líneas rentables de productos que sean demandadas por los clientes.

En lo que se refiere a la competencia, Distribuidora Albita en su mayoría se enfrenta con competidores informales, los cuales desde hace muchos años y hasta los actuales días son característicos del sector en el que encuentra (Bahía, Mercado Central), aunque la proporción de competidores más formales ha ido aumentando en los últimos años, viendo esta evolución, la tendencia es competir con empresas más formales y en un futuro que puede no ser tan lejano competir con empresas de otros países.

Distribuidora Albita en 1999 ya contaba con proveedores extranjeros, y con el paso de los años ha consolidado su reputación de empresa seria en sus obligaciones tanto con los proveedores extranjeros como con los nacionales, lo cual representa un buen instrumento de negociación.

PERSPECTIVAS INTERNAS

Los procesos de Distribuidora Albita han evolucionado con los años, en la actualidad tres de sus locales se encuentran automatizados en la facturación y están conectados mediante antenas a la matriz lo que permite tener información on-line con estos almacenes.

Se cuenta con un programa llamado Wingest pero entre las expectativas de la empresa en el futuro está contar con una infraestructura tecnológica (ERP, APS, etc) que permita tener en línea todos los procesos de la empresa en cualquier parte que se realicen.

PERSPECTIVAS DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Como todo negocio que comienza con el capital de una sola persona Distribuidora Albita concentra su estructura en base a sus fundadores y a su familia que son los administradores del negocio, la aspiración en el futuro es construir una compañía en la cual los accionistas sean los dueños actuales y se tenga una estructura organizacional en la cual se creen nuevas áreas (Ejemplo; RRHH, Logística) y en las que estén personas que demuestren la capacidad suficiente para contribuir con el crecimiento de la empresa.

5.4. FODA

Para lograr formular estrategias efectivas que nos lleven a alcanzar la misión de la empresa primero debemos hacer un análisis de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la compañía (FODA), con esta herramienta la empresa tendrá una visión general de cómo aprovechar sus fortalezas para corregir sus debilidades, y como aprovechándose de sus oportunidades tratar contrarrestar las amenazas que se le presenten.

A continuación se presenta el análisis FODA de Distribuidora Albita, se ha asignado un peso relativo a cada una de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la compañía, estos pesos relativos fueron asignados utilizando el criterio de los gerentes de la empresa.

Tabla 5.3
Análisis FODA - Factores Internos

FACTORES INTERNOS			
	VALOR %	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
Ubicación	20%	4	0,80
Tecnología	8%	3	0,24
Diversificación de productos	12%	3	0,36
Prestigio	14%	3	0,42
Infraestructura	8%	3	0,24
			2,06
DEBILIDADES			
Logística	14%	1	0,14
Estructura Administrativa	11%	1	0,11
Control de Calidad	13%	1	0,13
			0,38
TOTAL	100%	19	2,44

Elaborado por los autores.

Tabla 5.4
Análisis FODA - Factores Externos

FACTORES EXTERNOS			
	VALOR %	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPURTINIDADES			
Puntos de Venta en provincias	10%	1	0,10
Capacidad para invertir en nuevas líneas	11%	2	0,22
			0,32
AMENAZAS			
Regulaciones de la CAE	20%	1	0,20
TLC	13%	2	0,26
Contrabando	20%	1	0,20
Costos Bajos de la competencia	13%	2	0,26
Barreras de entrada Bajas	13%	1	0,13
			1,05
TOTAL	100%	10	1,37

Elaborado por los autores.

Para obtener las calificaciones de cada una de las fortalezas y debilidades se utilizó la matriz de evaluación del factor interno y para obtener las calificaciones de las oportunidades y amenazas se utilizó la matriz de evaluación del factor externo.

Matriz de Evaluación del Factor Interno

Clasificación de cada uno de los factores:

- 4 es una fortaleza mayor
- 3 es una fortaleza menor
- 2 es una debilidad menor
- 1 es una debilidad mayor

Para obtener el valor ponderado de cada factor, se debe multiplicar este por su calificación.

Matriz de Evaluación del Factor externo

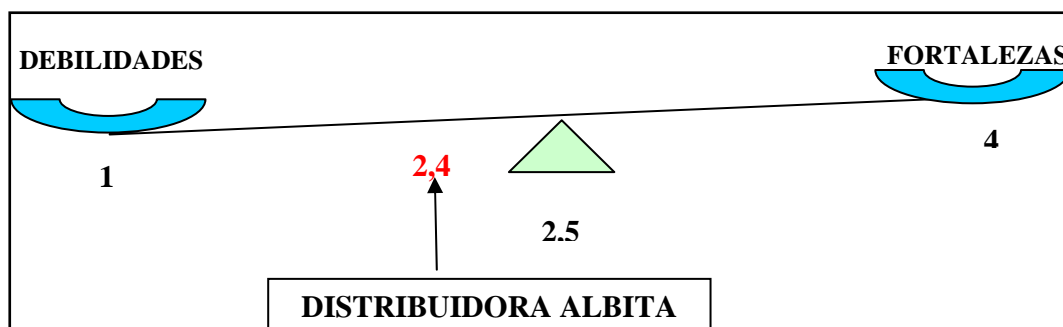
Clasificación de cada uno de los factores:

- 4 Responde sorprendentemente a las oportunidades o amenazas.
- 3 Respuesta arriba del promedio a las oportunidades o amenazas.
- 2 Respuesta promedio a las oportunidades o amenazas.
- 1 Respuesta deficiente a las oportunidades o amenazas.

Para obtener el valor ponderado de cada factor, se debe multiplicar este por su calificación.

FACTORES INTERNOS

Gráfico 5.4
Análisis FODA - Factores Internos

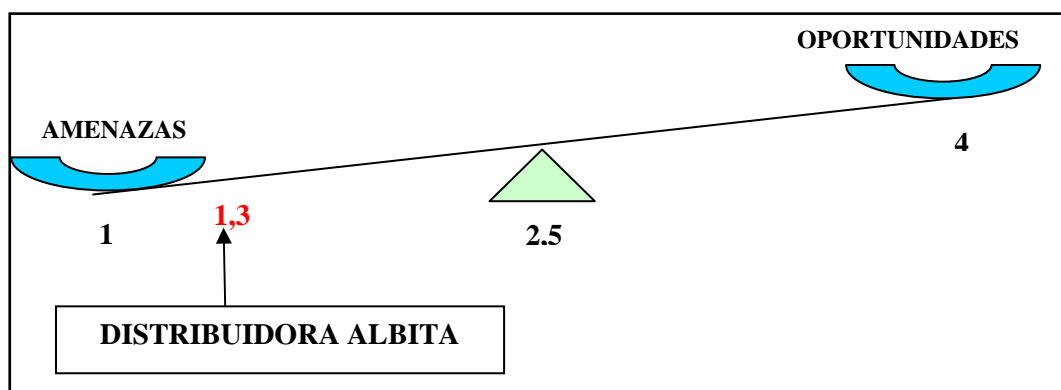


Elaborado por los autores

El puntaje de los factores internos de Distribuidora Albita es de 2,44 esto significa que la empresa no esta aprovechando sus fuerzas ni es eficaz para resolver sus debilidades.

FACTORES EXTERNOS

Gráfico 5.5
Análisis FODA - Factores Externos



Elaborado por los autores

El puntaje de los factores externos de Distribuidora Albita es de 1,3 esto significa que la empresa no aprovecha las oportunidades que se presentan ni es eficaz para resolver sus amenazas.

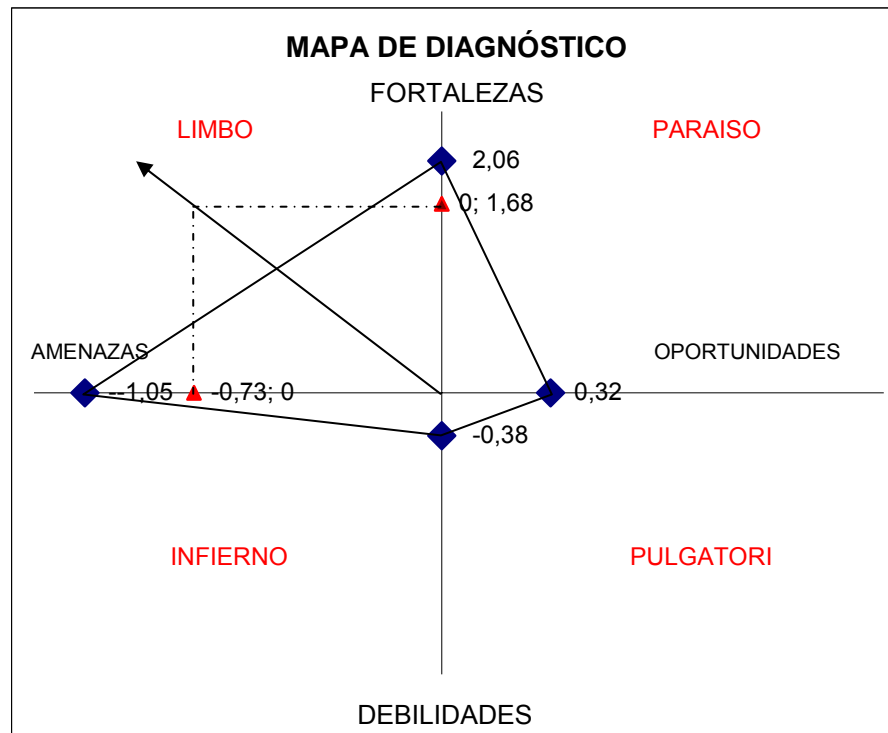
MAPA DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO (DIAGNÓSTICO FODA)

La ubicación de la empresa en el mapa de Diagnóstico se determina mediante el par ordenado (Balanza Exógena, Balanza Endógena), y estos valores se los calcula de la siguiente manera:

Balanza Endógena: (Sumatoria de los Valores Ponderados de las Fortalezas menos la Sumatoria de los Valores Ponderados de las Debilidades).

Balanza Exógena: (Sumatoria de los Valores Ponderados de las Oportunidades menos la Sumatoria de los Valores Ponderados de las Amenazas).

Gráfico 5.6
Análisis FODA – Mapa de Diagnóstico.



Elaborado por los autores

Según el Diagnóstico FODA, Distribuidora Albita se encuentra en el cuadrante de Limbo lo que significa que tiene amenazas pero cuenta con fortalezas para hacerle frente, tiene que tener en consideración que esas fortalezas no lo pueden cegar frente a las futuras amenazas que se presenten.

MATRIZ FODA DE DIAGNÓSTICO

La siguiente tabla muestra la utilidad del análisis FODA mediante una Matriz en la que se encuentran algunos de los objetivos que estarán en el Mapa Estratégico.

Tabla 5.5
Matriz FODA de Diagnóstico

FODA		LISTA DE FUERZAS					LISTA DE DEBILIDADES		
		Ubicación	Tecnología	Infraestructura	Prestigio	Diversificación de productos	Logística	Estructura Administrativa	Control de Calidad
LISTA DE OPORTUNIDADES	Puntos de Venta en provincias		OPTIMIZAR PROCESOS (automatización de almacenes y bodegas, se tiene la capacidad tecnológica para enlazar cualquier sucursal en el país)	AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES (se tiene un patrón de merchadasing para cualquier sucursal nueva).	AUMENTAR POSICIONAMIENTO	AUMENTAR COBERTURA (se tiene la capacidad en las bodegas o con los proveedores de stock suficiente para abrir un nuevo local)	AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.	MEJOR ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (control eficaz en nuevas sucursales)	AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES
	Capacidad para invertir en nuevas líneas		AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES (hay clientes con diferentes necesidades además de ropa en los locales actuales)				OPTIMIZAR RENTABILIDAD DE PRODUCTOS (Podríamos saber con exactitud la rotación de productos nuevos para tomar decisiones)	OPTIMIZAR RENTABILIDAD DE PRODUCTOS (se podría saber el costo/beneficio de entrar con nuevos productos)	
LISTA DE AMENAZAS	Regulaciones de la CAE					MEJORAR GESTIÓN DE INVENTARIOS (Tener suficiente surtido por cualquier inconveniente en al CAE)	OPTIMIZAR PROCESOS (si se mejora la Logística de la empresa se podrían bajar los tiempos de arribo de la mercadería)	MEJOR ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (Se podrían agilizar los tramites aduaneros si se tiene un mejor control)	
	TLC		OPTIMIZAR PROCESOS (Bajar costos para no perder competitividad)		AUMENTAR POSICIONAMIENTO		OPTIMIZAR PROCESOS (Bajar costos para no perder competitividad)	MEJOR ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (Bajar costos para no perder competitividad)	
	Contrabando		OPTIMIZAR PROCESOS (Bajar costos para no perder competitividad)				OPTIMIZAR COSTOS Y GASTOS (Bajar costos para no perder competitividad)	OPTIMIZAR COSTOS Y GASTOS (Bajar costos para no perder competitividad)	AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES (Dar garantías al cliente para que confíen en nuestra empresa)
	Costos Bajos de la competencia		OPTIMIZAR PROCESOS (Bajar costos para no perder competitividad)				OPTIMIZAR COSTOS Y GASTOS (Bajar costos para no perder competitividad)	OPTIMIZAR COSTOS Y GASTOS (Bajar costos para no perder competitividad)	AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES (Dar garantías al cliente para que confíen en nuestra empresa)
	Barreras de entrada Bajas				AUMENTAR POSICIONAMIENTO		OPTIMIZAR COSTOS Y GASTOS (Bajar costos para no perder competitividad)	CONCIENCIA ESTRATÉGICA (tener empleados comprometidos que agregado para la empresa)	

Elaborado por los autores

5.5. Misión de la Empresa

Distribuidora Albita aspira a ser en el Ecuador la mejor Cadena de Almacenes de distribución de ropa, zapatos y accesorios para caballeros, damas, adolescentes y niños con altas normas de calidad y servicio, creando un entorno atractivo y eficiente para los clientes, con elevadas guías de capacitación y comunicación entre los empleados.

5.6. Visión de la Empresa

Ser la empresa líder e innovadora en el sector de la comercialización de productos, con la mejor estructura organizacional, y una alta rentabilidad.

5.7. Filosofía de Distribuidora Albita

La Filosofía de Distribuidora Albita se basa en lo siguientes puntos:

- ▶ La guía de todas nuestras acciones es nuestra misión.
- ▶ La identidad de nuestra empresa son nuestros valores y principios
- ▶ La Persona es la base fundamental de nuestros valores y principios.

PRINCIPIOS Y VALORES

▶ *Persona*

“Ver siempre al otro como persona, nunca como un instrumento.”

▶ *Constancia*

“Hay hombres que luchan todo un día y son buenos, hay otros que luchan un año y son mejores, hay otros que luchan por muchos

años y son muy buenos, pero hay los que luchan toda la vida, esos son los imprescindibles.”

▶ *Comunicación*

“La comunicación se la mejor vía para conseguir nuestros objetivos en equipo.”

▶ *Trabajo en equipo*

“Buscar equipos eficaces, no personas eficaces.”

▶ *Rentabilidad*

“Es el resultado visible de todas nuestras ideas, esfuerzos e ilusiones. Es el oxígeno que permite a nuestra empresa seguir viviendo.”

▶ *Servicio*

“El factor diferenciador de nuestra empresa es y será el servicio innovador a nuestros clientes.”

Es importante que la filosofía sea un credo dentro de la empresa, que todos basen sus actividades y actitudes en estos pensamientos, por lo que se recomienda que en cada lugar de trabajo se encuentre un cuadro con el siguiente contenido:

Gráfico 5.7
Filosofía de Distribuidora Albita



Elaborado por los autores

5.8. Rutas Estratégicas

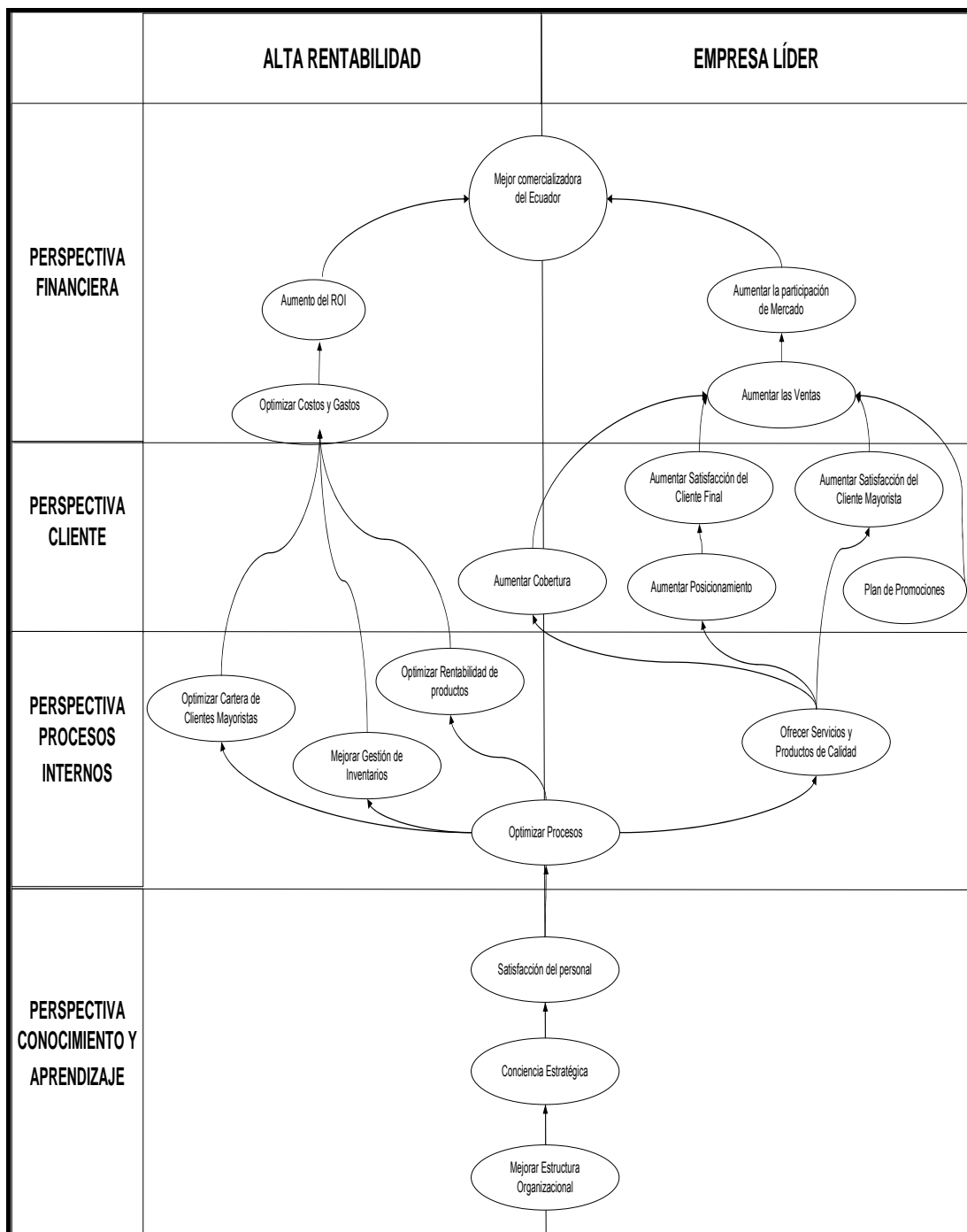
Gráfico 5.8
Rutas Estratégicas



Elaborado por los autores

5.9. Mapa Estratégico

Gráfico 5.9
Mapa Estratégico



Elaborado por los autores

5.10. Objetivos Estratégicos Generales

Los Objetivos Estratégicos Generales están establecidos dentro del Mapa Estratégico y del Tablero Balanceado en este ultimo señalados con el nombre de objetivos estratégicos.

Cada uno de lo objetivos estratégicos detallando el responsable de lograr cada objetivo y las metas propuestas para cada uno

5.10.1. Objetivos Estratégicos Específicos

Dentro del Tablero Balanceado para cada Objetivo Estratégico General existirá uno o varios Objetivos Estratégicos Específicos a los que llamaremos iniciativas.

En cada una de las iniciativas se detallara el responsable de lograr cada iniciativa y las metas propuestas para cada una.

5.11. Tablero Balanceado Estratégico

5.11.1. Aprendizaje y Conocimiento

Tabla 5.6
Tablero Balanceado, Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento

<u>Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento</u>							
Objetivos Estratégicos	Responsable	Medidores	Metas	Iniciativas	Responsable	Medidores	Metas
Mejorar la Estructura Organizacional	Sub Gerente General	% de colaboradores que cumplen sus objetivos	100%	Crear un nuevo organigrama	Dueños de la empresa	% de cumplimiento de los objetivos anuales nuevo personal	100%
				Selección del personal que el nuevo organigrama exija	Empresa de Selección de personal	% de Personas que salgan de la empresa por no cumplir sus objetivos	<=10%
				Mejor selección del personal	Gerente de Recursos Humanos	% de Personas que salgan de la empresa por no cumplir sus objetivos	<=10%
Conciencia Estratégica	Gerente de Recursos Humanos	% desconocimiento de la cultura, estrategias y políticas de la empresa	<=5%	Campaña de difusión de la cultura, estrategias y política.	Jefe de cada área	% desconocimiento de la cultura, estrategias y políticas en su área	<=5%
Satisfacción del Personal	Gerente de Recursos Humanos	% de satisfacción mediante encuestas a los empleados	95%	Plan de remuneración variable para todas las áreas	Gerente de cada área con el Gerente de Recursos Humanos	% de satisfacción del plan de incentivos	95%
				Charlas de Motivación	Gerente de Recursos Humanos	% de satisfacción de las charlas	95%
				Programa de Capacitación	Gerente de Recursos Humanos con el Gerente de cada área	La diferencia entre el % de objetivos cumplidos antes y después de la capacitación	100%

Elaborado por los autores

5.11.2. Procesos Internos

Tabla 5.7
Tablero Balanceado, Perspectiva Procesos Internos

<u>Perspectiva de Procesos Internos</u>							
Objetivos Estratégicos	Responsable	Medidores	Metas	Iniciativas	Responsable	Medidores	Metas
Optimizar Procesos	Gerente de Logística	nivel de costos	Presupuesto	Crear un Sistema de Información eficaz	Gerente de Logística	% de satisfacción de los usuarios	95%
				Agilizar trámites aduaneros	Gerente de Logística	Promedio de días de tránsito de la Mercadería	20 días
Ofrecer Servicios y productos de Calidad	Gerente de Ventas/Mercadeo	% de satisfacción de los clientes mediante encuestas	>=95%	Tener Productos siempre a la moda	Gerente de Compras	Número de Importaciones al mes	>=1
				Investigación de la Competencia	Gerente de Ventas/Mercadeo	Análisis por Mapeo	<=2
				Incrementar nuevas líneas de Productos	Gerente de Ventas/Mercadeo	# de nuevas líneas rentables	>=1 con nivel de margen bruto >=30%
Mejorar la Gestión de Inventarios	Gerente de Logística	% de Descuadre	-5%<Δ<=5%	Automatización de las Bodegas	Gerente de Logística	% de Bodegas automatizadas	100%
				Lay Out de Bodega	Gerente de Logística	% de Variación del Tiempo de Entrega	<=0%
Optimizar Cartera de Clientes Mayoristas	Gerente de Ventas/Mercadeo	% de Cuentas incobrables	< 0,21%	Control ABC de Clientes	Gerente de Ventas/Mercadeo	Diferencia porcentual en el nivel de ventas después del control ABC	Presupuesto
				Nuevas Políticas de Cobro	Gerente de Ventas/Mercadeo	% de Morosidad	<=10%
Optimizar Rentabilidad de Productos	Gerente de Ventas/Mercadeo	Margen Bruto	>=5%	Control ABC de Productos	Gerente de Compras	Diferencia porcentual en el nivel de ventas después del control ABC	Presupuesto
				Lay Out de Almacenes	Gerente de Logística	Variación en Ventas después del Lay Out	Presupuesto
				Alianzas con Proveedores	Gerente de Compras	costo de venta	Presupuesto

Elaborado por los autores

5.11.3. Perspectiva de Clientes

Tabla 5.8
Tablero Balanceado, Perspectiva Clientes

Perspectiva de Clientes							
Objetivos Estratégicos	Responsable	Medidores	Metas	Iniciativas	Responsable	Medidores	Metas
Aumentar Cobertura	Gerente General y Gerente de Ventas/Mercadeo	# de Almacenes Nuevos	10	Investigación de Mercado para Nuevos Puntos de Venta	Gerente de Ventas/Mercadeo	% Porcentaje de Investigaciones mal realizadas	< 5%
Aumentar Posicionamiento	Gerente de Ventas/Mercadeo	% personas que asocian a la Empresa de acuerdo al Plan de Posicionamiento	90%	Plan de Posicionamiento	Gerente de Ventas/Mercadeo	% personas que asocian a la Empresa de acuerdo al Plan de Posicionamiento	90%
Plan de Promoción	Gerente de Ventas/Mercadeo	% de Objetivos en ventas que no se lograron	>=0	Promociones por temporada	Gerente de Ventas/Mercadeo	% de Objetivos en ventas que no se lograron por temporada	>=0
Satisfacción de Clientes Finales	Gerente de Ventas/Mercadeo	% de Satisfacción Mediante Encuestas	95%	Aumentar la Agilidad en los Despachos	Gerente de Logística	% de Disminución del Tiempo de Entrega	<=0%
Satisfacción de Clientes Mayoristas	Gerente de Ventas/Mercadeo	% de Satisfacción Mediante Encuestas	95%	Contratar Agentes Vendedores	Gerente de Ventas/Mercadeo	Número de Nuevos Clientes Mayoristas	130

Elaborado por los autores

5.11.4. Perspectivas Financieras

Tabla 5.9
Tablero Balanceado, Perspectiva Financiera

<u>Perspectiva Financiera</u>							
Objetivos Estratégicos	Responsable	Medidores	Metas	Iniciativas	Responsable	Medidores	Metas
Aumentar Ventas	Gerente de Ventas/Mercadeo	Ventas Reales/Ventas Presupuestadas	100%	Implementar Planes de Mercadeo para aumentar las ventas	Gerente de Ventas/Mercadeo	Ventas Reales/Ventas Presupuestadas	100%
Optimizar Costos y Gastos	Gerente Financiero	Gastos Real vs. Presupuesto	0%	Establecer Políticas y Mecanismos de Control de Gastos	Gerente Financiero	Gastos Real vs. Presupuesto	0%
Aumento del ROI	Gerente Financiero	Utilidad Neta/Patrimonio	25%				
Aumentar Participación de Mercado	Gerente de Ventas/Mercadeo	Participación de mercado	>=No1				
Ser la Mejor Comercializadora del País	Gerente General	Participación de mercado	>=No1	Mantener estrategias actualizadas de acuerdo al entorno	Todos los Gerentes	% de estrategias que cumplen con sus objetivos	100%

Elaborado por los autores

5.12. Iniciativas

5.12.1. Iniciativas de Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento

Tabla 5.10
Crear un nuevo organigrama

Plantilla iniciativas (Conocimiento y Aprendizaje)	
Iniciativa: Crear un nuevo Organigrama	Fecha de Inicio:
Responsable: Dueños de la compañía	Fecha de Término:
<p>Descripción de la Iniciativa:</p> <p>Se creará un nuevo organigrama en el cual se tomarán en cuenta todos los puestos que se necesitan y que el actual organigrama no tiene.</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD GG[GERENTE GENERAL] --- ASIA[ASESOR IMPORTACIONES] GG --- SGG[SUB-GERENTE GENERAL] GG --- REC[RECEPCIONISTA] SGG --- MSJ[MENSAJEROS 2] SGG --- GVM[GERENTE DE VENTAS Y MERCADERO] SGG --- GC[GERENTE DE COMPRAS] SGG --- GAF[GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO] SGG --- GL[GERENTE DE LOGÍSTICA] SGG --- GRH[GERENTE DE RECURSOS HUMANOS] GVM --- AM[ASISTENTE DE MERCADERO] GVM --- SGM[SUPERVISOR GENERAL DE VENTAS AL DETAL] GVM --- SGM2[SUPERVISOR GENERAL DE VENTAS AL POR MAYOR] AM --- DG[DISEÑADORA GRÁFICA] SGM --- SA[SUPERVISOR DE ALMACÉN] SGM2 --- VM[VENDEDORAS AL DETAL] SGM2 --- VM2[VENDEDORAS AL POR MAYOR] SGM2 --- AV[AGENTES VENVEDORES] GC --- AS[ASISTENTE] GAF --- C[CONTADORA] GAF --- JO[JEFE DE OFICINA] C --- AUX[AUXILIAR] JO --- OF[OFICINISTAS] OF --- CA[CAJERAS] GL --- JB[JEFE DE BODEGA] JB --- BO[BODEGUEROS] GRH --- AS2[ASISTENTE] ASIA -.-> GG ASIA -.-> SGG ASIA -.-> GAF ASIA -.-> GRH </pre> </div>	
<p>Descripción de los Beneficios:</p> <p>Contar con un organigrama basado en las capacidades de las personas y no en la influencia familiar.</p>	
<p>Rutas Estratégicas:</p> <p>Empresa Líder y Alta Rentabilidad</p>	<p>Medidores:</p> <p>% de Cumplimiento de los objetivos anuales del nuevo personal.</p>
<p>Objetivos a los que se enfoca:</p> <p>Mejorar la Estructura Organizacional</p>	<p>Recursos Requeridos:</p> <p>Organigramas de ejemplos</p>

Elaborado por los autores.

Tabla 5.11
Selección del personal que el nuevo organigrama exija

Plantilla iniciativas (Conocimiento y Aprendizaje)	
Iniciativa: Selección del personal que el nuevo organigrama exija	Fecha de Inicio:
Responsable: Empresa de Selección de personal	Fecha de Término:
Descripción de la Iniciativa: Mediante una empresa especializada se desarrollará la selección del personal que el nuevo organigrama requiera.	
Descripción de los Beneficios: Contar con personas especializadas en las áreas que Distribuidora Albita necesite mejorar.	
Rutas Estratégicas: Empresa Líder y Alta Rentabilidad	Medidores: % de Personas que salgan de la empresa por no cumplir sus objetivos
Objetivos a los que se enfoca: Mejorar la Estructura Organizacional	Recursos Requeridos: Organigrama nuevo y empresa de selección de personal

Elaborado por los autores.

Tabla 5.12
Mejorar la selección del personal

Plantilla iniciativas (Conocimiento y Aprendizaje)	
Iniciativa: Mejorar la selección del personal	Fecha de Inicio:
Responsable: Gerente de Recursos Humanos	Fecha de Término:
<p>Descripción de la Iniciativa: Crear un mecanismo eficiente de selección de personal</p> <pre> graph TD A[Reclutamiento de candidatos] --> B[Estudio de las hojas de vida] B --> C[Pruebas] C --> D[Entrevistas] D --> E[Inducción y Capacitación] A --- A1["1. Internos 2. Externos (medios escritos, agencias de empleo)"] C --- C1["- Personalidad e intereses (todos) - Pruebas de Habilidades Físicas y Motoras (bodegueros y vendedoras) - Pruebas de Habilidades Cognoscitivas (área administrativa)"] D --- D1["- El Gerente de Recursos Humanos entrevistara a las personas que han pasado las pruebas para seleccionar como mínimo 3 candidatos que tendrán una entrevista final con el jefe inmediato del puesto vacante para seleccionar a uno de ellos."] style A1 fill:none,stroke:none style C1 fill:none,stroke:none style D1 fill:none,stroke:none </pre>	
<p>Descripción de los Beneficios: Contar con los candidatos idóneos para asumir los cargos vacantes</p>	
Rutas Estratégicas: Empresa Líder y Alta Rentabilidad	Medidores: % de Personas que salgan de la empresa por no cumplir sus objetivos
Objetivos a los que se enfoca: Mejorar la Estructura Organizacional	Recursos Requeridos: Organigramas de ejemplos

Elaborado por los autores.

Tabla 5.13
Campaña de difusión de la cultura, estrategias y política

Plantilla iniciativas (Conocimiento y Aprendizaje)	
Iniciativa: Campaña de difusión de la cultura, estrategias y política.	Fecha de Inicio:
Responsable: Jefe de cada área	Fecha de Término:
Descripción de la Iniciativa: Hacer una campaña de difusión de la cultura, estrategias y políticas de la empresa a sus empleados para crear una nueva cultura organizacional.	
Descripción de los Beneficios: Crear conciencia y compromiso de los empleados con la visión, misión y estrategias de la empresa.	
Rutas Estratégicas: Empresa Líder y Alta Rentabilidad	Medidores: % desconocimiento de la cultura, estrategias y políticas en su área
Objetivos a los que se enfoca: Conciencia Estratégica	Recursos Requeridos: Materiales Varios

Elaborado por los autores.

Tabla 5.14
Plan de remuneración variable para todas las áreas

Plantilla iniciativas (Conocimiento y Aprendizaje)																																																																																			
Iniciativa: Plan de remuneración variable para todas las áreas	Fecha de Inicio:																																																																																		
Responsable: Gerente de cada área con el Gerente de Recursos Humanos	Fecha de Término:																																																																																		
Descripción de la Iniciativa: El Método de Evaluación de Desempeño que se utilizara es el de Administración por objetivos, la metodología se detallara a continuación:																																																																																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">NIVELES DE REMUNERACIÓN</th> </tr> <tr> <th>Escala de Salarios</th> <th>Nivel</th> <th colspan="2">cada nivel tendrá</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Rango de Puestos</td> <td>1 - 4</td> <td>sueldo base</td> <td>sueldo variable</td> </tr> </tbody> </table>		NIVELES DE REMUNERACIÓN				Escala de Salarios	Nivel	cada nivel tendrá		Rango de Puestos	1 - 4	sueldo base	sueldo variable																																																																						
NIVELES DE REMUNERACIÓN																																																																																			
Escala de Salarios	Nivel	cada nivel tendrá																																																																																	
Rango de Puestos	1 - 4	sueldo base	sueldo variable																																																																																
<p>Políticas:</p> <p>El número de objetivos que debe cumplir cada puesto es determinado por su jefe inmediato con autorización del departamento de Recursos Humanos.</p> <p>Por lo menos un objetivo debe ser grupal.</p> <p>Se podría aplicar dependiendo del cargo lo siguiente:</p> <p style="padding-left: 40px;">Si por alguna razón el colaborador no cumple con ningún objetivo y su sueldo no llega por lo menos al mínimo vital, la empresa pagará al colaborador por lo menos el mínimo vital.</p> <p>Los niveles de remuneración se establecerán con los siguientes parámetros</p> <p style="padding-left: 40px;">EL aumento de sueldos se realizará siempre y cuando el colaborador obtenga los objetivos anuales.</p> <p>Existirá solo un alza de sueldos durante el año y puede ser durante los meses de Enero, Mayo y Septiembre.</p>																																																																																			
<table border="1" style="margin-bottom: 10px;"> <thead> <tr> <th colspan="3">Sueldo Variable</th> </tr> <tr> <th colspan="3">100%</th> </tr> <tr> <th colspan="3">Objetivos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>100%</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>50%</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>33,33%</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td></td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td></td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td></td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="margin-bottom: 10px;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Rango de Puestos</th> <th rowspan="2">VENEDORES DE ALMACÉN</th> <th rowspan="2">Sueldo base</th> <th colspan="3">Sueldo variable</th> </tr> <tr> <th>20%</th> <th>30%</th> <th>40%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>4</td> <td>130</td> <td>\$ 156,00</td> <td>\$ 169,00</td> <td>\$ 182,00</td> </tr> <tr> <td>Nivel del Puesto</td> <td>3</td> <td>170</td> <td>\$ 204,00</td> <td>\$ 221,00</td> <td>\$ 238,00</td> </tr> <tr> <td></td> <td>2</td> <td>210</td> <td>\$ 252,00</td> <td>\$ 273,00</td> <td>\$ 294,00</td> </tr> <tr> <td></td> <td>1</td> <td>250</td> <td>\$ 300,00</td> <td>\$ 325,00</td> <td>\$ 350,00</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="margin-bottom: 10px;"> <thead> <tr> <th colspan="4">Meses de Evaluación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: yellow;">ENERO</td> <td style="background-color: yellow;">FEBRERO</td> <td style="background-color: yellow;">MARZO</td> <td style="background-color: yellow;">ABRIL</td> </tr> <tr> <td style="background-color: lightgreen;">MAYO</td> <td style="background-color: lightgreen;">JUNIO</td> <td style="background-color: lightgreen;">JULIO</td> <td style="background-color: lightgreen;">AGOSTO</td> </tr> <tr> <td style="background-color: lightgrey;">SEPTIEMBRE</td> <td style="background-color: lightgrey;">OCTUBRE</td> <td style="background-color: lightgrey;">NOVIEMBRE</td> <td style="background-color: lightgrey;">DICIEMBRE</td> </tr> </tbody> </table>		Sueldo Variable			100%			Objetivos			1			100%	1	2	50%	1	2		1	2	33,33%	2	3		2	3		2	3		2	3	Rango de Puestos	VENEDORES DE ALMACÉN	Sueldo base	Sueldo variable			20%	30%	40%		4	130	\$ 156,00	\$ 169,00	\$ 182,00	Nivel del Puesto	3	170	\$ 204,00	\$ 221,00	\$ 238,00		2	210	\$ 252,00	\$ 273,00	\$ 294,00		1	250	\$ 300,00	\$ 325,00	\$ 350,00	Meses de Evaluación				ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Sueldo Variable																																																																																			
100%																																																																																			
Objetivos																																																																																			
1																																																																																			
100%	1	2																																																																																	
50%	1	2																																																																																	
	1	2																																																																																	
33,33%	2	3																																																																																	
	2	3																																																																																	
	2	3																																																																																	
	2	3																																																																																	
Rango de Puestos	VENEDORES DE ALMACÉN	Sueldo base	Sueldo variable																																																																																
			20%	30%	40%																																																																														
	4	130	\$ 156,00	\$ 169,00	\$ 182,00																																																																														
Nivel del Puesto	3	170	\$ 204,00	\$ 221,00	\$ 238,00																																																																														
	2	210	\$ 252,00	\$ 273,00	\$ 294,00																																																																														
	1	250	\$ 300,00	\$ 325,00	\$ 350,00																																																																														
Meses de Evaluación																																																																																			
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL																																																																																
MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO																																																																																
SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE																																																																																
Descripción de los Beneficios: Buscar que todas las personas trabajen por objetivos, impulsando con esto el trabajo en equipo.																																																																																			
Rutas Estratégicas: Empresa Líder y Alta Rentabilidad	Medidores: % de satisfacción del plan de incentivos																																																																																		
Objetivos a los que se enfoca: Satisfacción del Personal	Recursos Requeridos: Evaluaciones de Desempeño																																																																																		

Elaborado por los autores.

**Tabla 5.15
Charlas de Motivación**

<u>Plantilla iniciativas (Conocimiento y Aprendizaje)</u>	
Iniciativa: Charlas de Motivación	Fecha de Inicio:
Responsable: Gerente de Recursos Humanos	Fecha de Término:
Descripción de la Iniciativa: Crear un plan continuo de charlas de motivación para todas las áreas de la empresa	
Descripción de los Beneficios: Crear un ambiente alegre y atractivo al trabajador, para que lo mantenga activo y comprometido con la empresa.	
Rutas Estratégicas: Empresa Líder y Alta Rentabilidad	Medidores: % de Satisfacción con las charlas
Objetivos a los que se enfoca: Satisfacción del Personal	Recursos Requeridos: Empresa o persona que de charlas de motivación; Presupuesto

Elaborado por los autores.

Tabla 5.16
Programa de capacitación

Plantilla iniciativas (Conocimiento y Aprendizaje)	
Iniciativa: Programa de Capacitación	Fecha de Inicio:
Responsable: Gerente de Recursos Humanos con el Gerente de cada área	Fecha de Término:
Descripción de la Iniciativa: Crear un plan continuo de capacitación al personal de todas las áreas acorde a los perfiles y aptitudes de los puestos de la empresa	
Descripción de los Beneficios: Contar con personal capacitado, creando con esto un valor diferenciador para la empresa	
Rutas Estratégicas: Empresa Líder y Alta Rentabilidad	Medidores: La diferencia entre el % de objetivos cumplidos antes y después de la capacitación
Objetivos a los que se enfoca: Satisfacción del Personal	Recursos Requeridos: Presupuesto

Elaborado por los autores.

5.12.2. Iniciativas de Perspectiva de Procesos Internos

Tabla 5.17
Crear un sistema de información eficaz

Plantilla iniciativas (Perspectiva Procesos Internos)	
Iniciativa: Crear un Sistema de Información eficaz	Fecha de Inicio:
Responsable: Gerente de Logística	Fecha de Término:
Descripción de la Iniciativa: Analizar los requerimientos de información de los usuarios, y ofrecer soluciones factibles, útiles y sencillas a estos	
Descripción de los Beneficios: Obtener el mayor beneficio del Sistema que nos permita tener información veraz en el momento que se la requiera, y que nos sirva para tomar decisiones.	
Rutas Estratégicas: SER LA EMPRESA LÍDER EN LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS EN ECUADOR ALTA RENTABILIDAD	Medidores: % de satisfacción de los usuarios
Objetivos a los que se enfoca: Optimizar Procesos	Recursos Requeridos: Requerimiento de información de todas las áreas , presupuesto

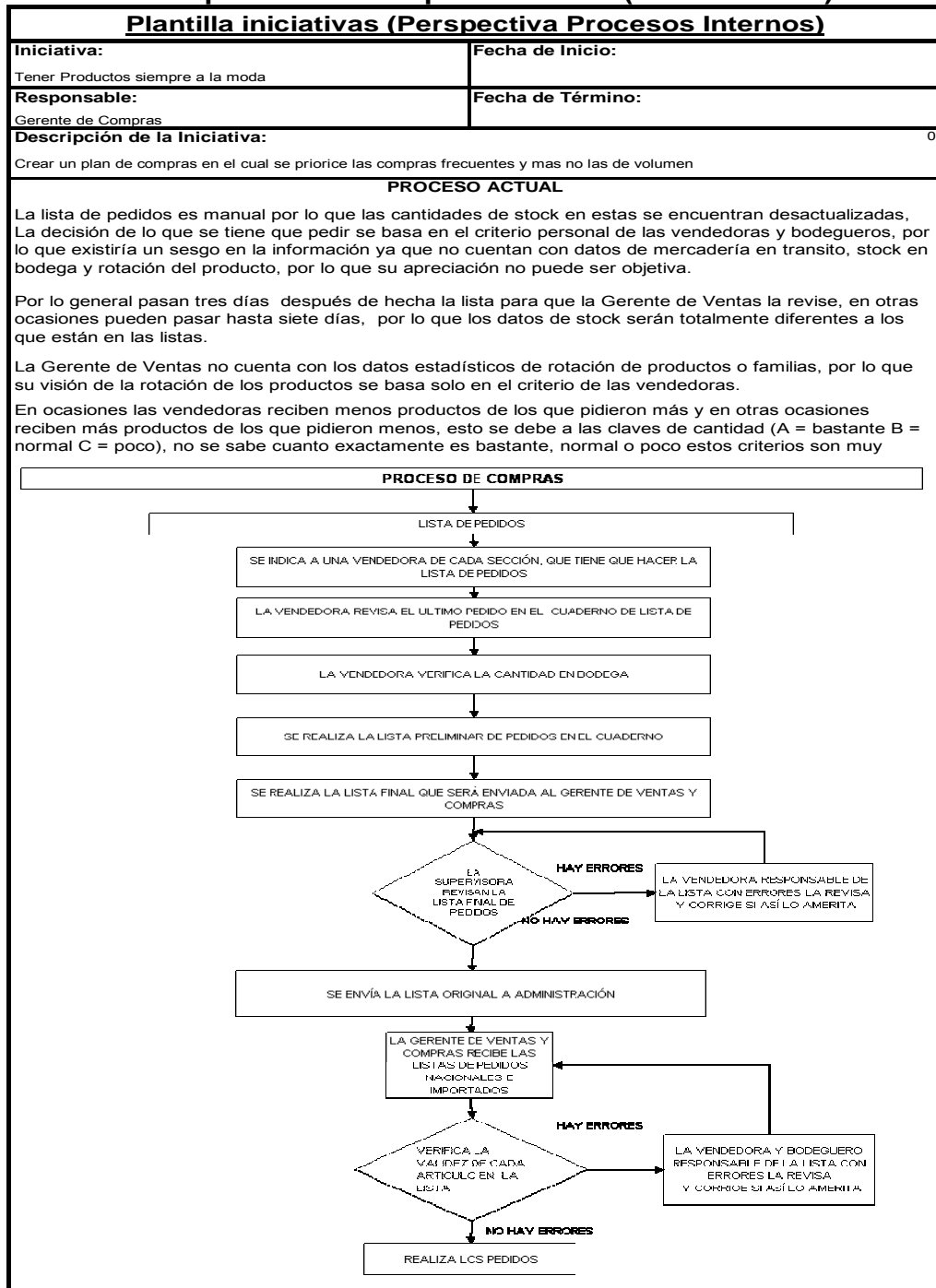
Elaborado por los autores

Tabla 5.18
Agilizar trámites aduaneros

Plantilla iniciativas (Perspectiva Procesos Internos)	
Iniciativa: Agilizar trámites aduaneros	Fecha de Inicio:
Responsable: Gerente de Logística	Fecha de Término:
Descripción de la Iniciativa: Tratar de que se reduzca considerablemente el tiempo que la mercadería permanece retenida en las aduanas.	
Descripción de los Beneficios: Si se logra mantener un control eficaz del tiempo de permanencia en la aduana de los contenedores que se importen, se evitarían problemas como los que ocurrieron en el 2004 en que debido a la demora en la salida del contenedor de la aduana se perdieron oportunidades muy buenas de ventas.	
Rutas Estratégicas: SER LA EMPRESA LÍDER EN LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS EN ECUADOR ALTA RENTABILIDAD	Medidores: Promedio de días de transito de la mercadería
Objetivos a los que se enfoca: Optimizar Procesos	Recursos Requeridos: Contratar personas que gestionen dichos trámites.

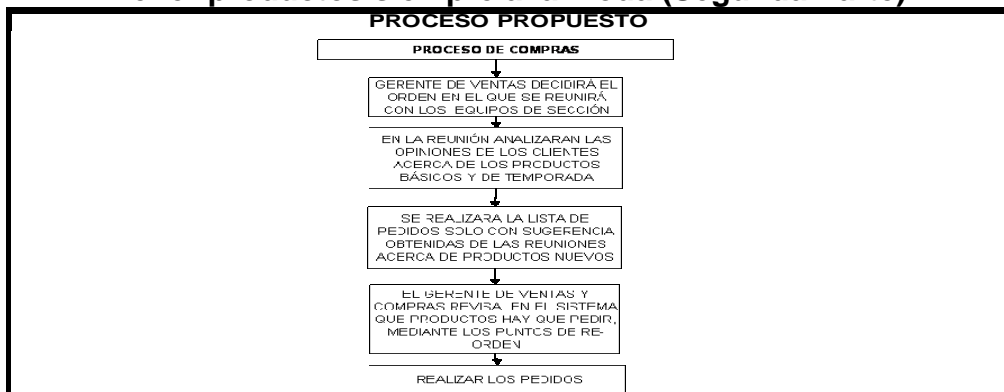
Elaborado por los autores.

Tabla 5.19
Tener productos siempre a la moda (Primera Parte)



Elaborado por los autores.

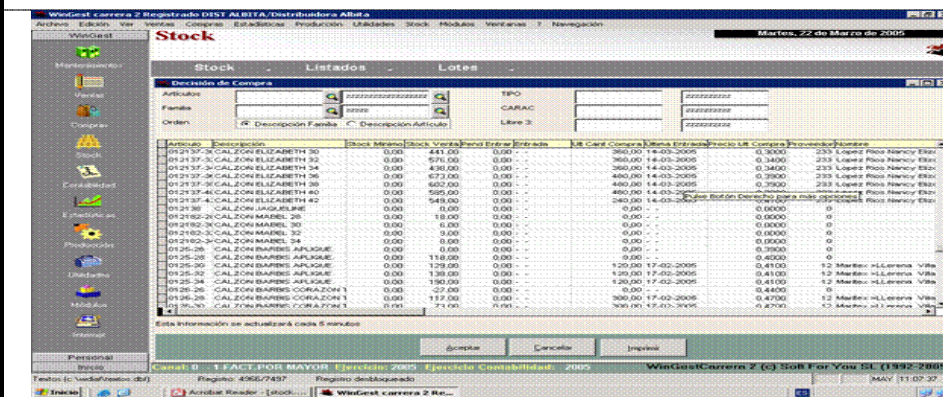
**Tabla 5.19
Tener productos siempre a la moda (Segunda Parte)**



En el proceso de compras se cambió la forma de hacer la lista de pedidos, en el proceso anterior las vendedoras junto con los bodegueros hacían la lista de pedidos basándose en su criterio, en el proceso propuesto la lista de pedidos será realizada por el sistema Wingest, además la Gerente de Ventas tendrá una reunión semanal con los Equipos de Sección Caballero, Dama, Junior, Bebé y Hogar con lo cual se busca recolectar información de los clientes acerca de sus sugerencias de productos nuevos.

En el sistema Wingest hay una opción llamada Decisión de Compra en la cual se muestra la descripción del producto, el Stock para la venta, Stock mínimo, la cantidad y fecha de producto pendiente por entrar, cuanto y cuando se realizó el último ingreso a bodega, y el proveedor del producto. En esta opción existe una dificultad, aparecen todos los productos (aproximadamente 3900) por lo que revisar cada uno de estos todas las semanas sería una tarea muy complicada.

Entonces en la pantalla de Decisión de Compra en la columna de Stock mínimo saldrá el punto de re-orden, además en la pantalla de Decisión de compras debe existir la opción de mostrar todos los productos o mostrar los productos que estén el nivel de re-orden.



Descripción de los Beneficios: Tener productos a la moda, pero procurando no quedarnos con mucho stock cuando pasen las temporadas.	
Rutas Estratégicas: SER LA EMPRESA LIDER EN LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS EN ECUADOR ALTA RENTABILIDAD	Medidores: Número de Importaciones al año
Objetivos a los que se enfoca: Ofrecer Servicios y productos de Calidad	Recursos Requeridos: Negociar con los proveedores

Elaborado por los autores

Tabla 5.20
Investigación de la competencia

Plantilla iniciativas (Perspectiva Procesos Internos)																						
Iniciativa: Investigación de la Competencia	Fecha de Inicio:																					
Responsable: Gerente de Ventas/Mercadeo	Fecha de Término:																					
Descripción de la Iniciativa: Realizar un estudio una investigación de mercado para Albita y sus principales competidores acerca del precio, servicio al cliente, instalaciones, variedad, cada pregunta se valorara entre 1 y 5 (siendo 1 el mas bajo y 5 el mas alto)																						
<table border="1" style="margin: 10px auto; border-collapse: collapse;"> <caption>Gráfico de Línea: Comparación de Indicadores</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>ALBITA</th> <th>COMPETENCIA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PRECIO</td> <td>4.1</td> <td>3.8</td> </tr> <tr> <td>ATENCIÓN AL CLIENTE</td> <td>3.7</td> <td>3.6</td> </tr> <tr> <td>AMBIENTE DEL LOCAL</td> <td>3.5</td> <td>3.4</td> </tr> <tr> <td>TIEMPO DE ESPERA PEDIDO Y PAGO</td> <td>3.8</td> <td>4.1</td> </tr> <tr> <td>VARIEDAD</td> <td>3.4</td> <td>3.5</td> </tr> <tr> <td>CALIDAD</td> <td>3.5</td> <td>3.9</td> </tr> </tbody> </table>		Categoría	ALBITA	COMPETENCIA	PRECIO	4.1	3.8	ATENCIÓN AL CLIENTE	3.7	3.6	AMBIENTE DEL LOCAL	3.5	3.4	TIEMPO DE ESPERA PEDIDO Y PAGO	3.8	4.1	VARIEDAD	3.4	3.5	CALIDAD	3.5	3.9
Categoría	ALBITA	COMPETENCIA																				
PRECIO	4.1	3.8																				
ATENCIÓN AL CLIENTE	3.7	3.6																				
AMBIENTE DEL LOCAL	3.5	3.4																				
TIEMPO DE ESPERA PEDIDO Y PAGO	3.8	4.1																				
VARIEDAD	3.4	3.5																				
CALIDAD	3.5	3.9																				
Descripción de los Beneficios: Obtener información que nos permita tomar decisiones para aumentar nuestras ventas																						
Rutas Estratégicas: SER LA EMPRESA LÍDER EN LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS EN ECUADOR ALTA RENTABILIDAD	Medidores: Análisis por Mapeo																					
Objetivos a los que se enfoca:	Recursos Requeridos:																					

Elaborado por los autores

Tabla 5.21
Incrementar nuevas líneas de productos

Plantilla iniciativas (Perspectiva Procesos Internos)	
Iniciativa: Incrementar nuevas líneas de Productos	Fecha de Inicio:
Responsable: Gerente de Mercadeo	Fecha de Término:
Descripción de la Iniciativa: Realizar encuestas a los clientes para obtener información acerca de los productos que deseen comprar, además obtener información secundaria de los productos en los cuales otras empresas estas teniendo buenos resultados.	
Descripción de los Beneficios: Estar siempre investigando como satisfacer a los clientes y obtener su fidelidad	
Rutas Estratégicas: SER LA EMPRESA LÍDER EN LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS EN ECUADOR ALTA RENTABILIDAD	Medidores: # de nuevas líneas rentables
Objetivos a los que se enfoca: Ofrecer Servicios y productos de Calidad	Recursos Requeridos: Personas que vayan a investigar, investigación de mercado, presupuesto

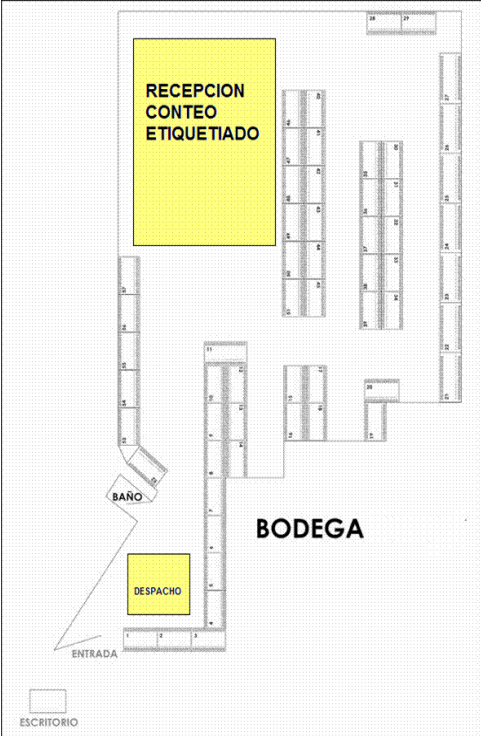
Elaborado por los autores

Tabla 5.22
Automatización de Bodegas

Plantilla iniciativas (Perspectiva Procesos Internos)	
Iniciativa: Automatización de las Bodegas	Fecha de Inicio:
Responsable: Gerente de Logística	Fecha de Término:
Descripción de la Iniciativa: Automatizar los procesos de entrada, etiquetado y salida de productos	
Descripción de los Beneficios: Tener información on line de los inventarios, disminuir los tiempos de entrega y los descuadres de los inventarios.	
Rutas Estratégicas: ALTA RENTABILIDAD	Medidores: % de Bodegas automatizadas
Objetivos a los que se enfoca: Mejorar la Gestión de Inventarios	Recursos Requeridos: Cotización de los equipos y presupuesto.

Elaborado por los autores

Tabla 5.23
Lay Out de bodegas

Plantilla iniciativas (Perspectiva Procesos Internos)	
Iniciativa: Lay Out de Bodega	Fecha de Inicio:
Responsable: Gerente de Logística	Fecha de Término:
Descripción de la Iniciativa: Crear un orden físico de los inventarios mediante un Lay Out	
	
Descripción de los Beneficios: Saber donde se encuentran físicamente los productos, y optimizar el espacio.	
Rutas Estratégicas: ALTA RENTABILIDAD	Medidores: % de Disminución del Tiempo de Entrega
Objetivos a los que se enfoca: Mejorar la Gestión de Inventarios	Recursos Requeridos: Presupuesto

Elaborado por los autores

**Tabla 5.24
Control ABC de Clientes (Primera Parte)**

Plantilla iniciativas (Perspectiva Procesos Internos)																					
Iniciativa: Control ABC de Clientes			Fecha de Inicio:																		
Responsable: Gerente de Ventas			Fecha de Término:																		
Descripción de la Iniciativa:																					
Hacer una control periódico de los clientes mediante un ABC																					
En el análisis ABC para los clientes se aplica el principio de Pareto con el objetivo de ponerle más atención y esfuerzo a los clientes más rentables.																					
Artículos	Valor (\$)	% del total de Clientes	% del total del valor	ABC \$	ABC margen																
A	ALTO	del 15% al 20%	del 75% al 80%	10	1																
B	MEDIO	del 30% al 40%	del 15% al 20%	20	2																
C	BAJO	del 40% al 50%	del 5 al 10%	30	3																
Pasos para realizar el análisis ABC:																					
Utilizar dos variables por valores (\$) de ventas y por margen (estas variables pueden cambiar dependiendo de la apreciación del Gerente de Ventas)																					
Ordenar de mayor a menor tanto por valores (\$) como por margen en tablas diferentes																					
Asignar los valores ABC determinando los rangos de las categorías.																					
Realizamos la matriz del ABC no lineal:																					
La inversa de la diagonal esta compuesta por los valores 13,22,31 que conforman los productos B, por arriba de la diagonal conforman los productos A y por debajo de la diagonal están los productos C.																					
<table border="0"> <tr> <td></td> <td>A</td> <td>B</td> <td>C</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>11</td> <td>12</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>21</td> <td>22</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>31</td> <td>32</td> <td>33</td> </tr> </table>							A	B	C	A	11	12	13	B	21	22	23	C	31	32	33
	A	B	C																		
A	11	12	13																		
B	21	22	23																		
C	31	32	33																		

Elaborado por los autores

**Tabla 5.24
Control ABC de Clientes (Segunda Parte)**

En el análisis realizado de los clientes de Distribuidora Albita podemos observar que el 31% de los clientes son los más representativos en ventas y margen, esto demuestra el Principio de Pareto, entonces hay que poner mayor esfuerzo en estos clientes buscando no perderlos por supuesto sin descuidar al resto de clientes.

Código del cliente	Categoría A	Código del cliente	Categoría B	Código del cliente	Categoría C
25	11	1638	22	1111	23
1001	11	1270	22	1123	23
1007	11	2316	22	1128	23
1027	11	2409	22	1238	23
1102	11	2414	22	1303	23
1106	11	2716	22	1308	23
1202	11	3035	22	1495	23
1218	11	3112	22	1726	23
1267	11	3437	22	2302	23
1301	11			2308	23
1503	11			2315	23
1718	11			2400	23
1734	11			2419	23
1765	11			2513	23
2002	11			2702	23
2408	11			2801	23
2413	11			2806	23
2502	11			2853	23
2700	11			3008	23
3149	11			3019	23
3201	11			3106	23
3203	11			3107	23
3216	11			3138	23
3423	11			3244	23
3501	11			3803	23
3707	11			11	33
1701	12			20	33
1733	12			31	33
1760	12			1000	33
2201	12			1006	33
2505	12			1009	33
2813	12			1010	33
3000	12			1015	33
3154	12			1021	33
3300	12			1032	33
				1033	33
				1039	33
				1050	33
				1119	33
				1139	33
				1227	33
				1253	33
				1280	33
				1601	33
				1700	33
				1703	33
				1704	33
				1705	33
				1706	33
				1738	33
				1740	33
				1745	33
				1762	33
				1768	33
				1802	33
				1815	33
				1816	33
				1808	33
				2001	33
				2303	33
				2307	33
				2321	33
				2324	33
				2328	33
				2441	33
				2500	33
				2501	33
				2500	33
				2508	33
				2616	33
				2617	33
				2621	33
				2631	33
				2632	33
				2654	33
				3001	33
				3005	33
				3102	33
				3115	33
				3126	33
				3139	33
				3204	33
				3213	33
				3214	33
				3223	33
				3400	33
				3404	33
				3408	33
				3412	33
				3443	33
				3700	33
				3703	33
				3722	33
				3800	33
				3806	33
				3808	33
				5856	33
% de número de clientes	25%		6%		69%

Descripción de los Beneficios:	
Tener en nuestra cartera de Clientes solo aquellos que representen un beneficio a esta.	
Rutas Estratégicas:	Medidores:
ALTA RENTABILIDAD	Diferencia porcentual en el nivel de ventas después del control ABC
Objetivos a los que se enfoca:	Recursos Requeridos:
Optimizar Cartera de Clientes Mayoristas	Base de datos de los clientes

Elaborado por los autores

Tabla 5.25
Nuevas políticas de cobro

Plantilla iniciativas (Perspectiva Procesos Internos)	
Iniciativa: Nuevas Políticas de Cobro	Fecha de Inicio:
Responsable: Gerente de Ventas	Fecha de Término:
Descripción de la Iniciativa: Mediante el análisis ABC se establecerán los plazos de credito: <div style="margin-left: 40px;">Para los clientes A se establecerá un plazo de 30, 60, 90 días</div> <div style="margin-left: 40px;">Para los clientes B se establecerá un plazo de 30 y 60 días.</div> <div style="margin-left: 40px;">Para los clientes C se establecerá un plazo de 30 días.</div> Todos los clientes tienen que firmar un pagare por la cantidad que lleven.	
Descripción de los Beneficios: Tener nuevas herramientas que permitan cobrar las cuentas, y disminuir el nivel de morosidad	
Rutas Estratégicas: ALTA RENTABILIDAD	Medidores: % de Morosidad
Objetivos a los que se enfoca: Optimizar Cartera de Clientes Mayoristas	Recursos Requeridos:

Elaborado por los autores

Tabla 5.26
Control ABC de productos (Primera Parte)

Plantilla iniciativas (Perspectiva Procesos Internos)																					
Iniciativa: Control ABC de Productos			Fecha de Inicio:																		
Responsable: Gerente de Compras			Fecha de Término:																		
Descripción de la Iniciativa:																					
Realizar un control continuo de los productos mediante una análisis ABC																					
En el análisis ABC para los inventarios se aplica el principio de Pareto con el objetivo de ponerle mas atención y esfuerzo a los artículos que mas beneficios produzcan.																					
Artículos	Valor (\$)	% del total de Artículos	% del total del valor	ABC \$	ABC unidades																
A	ALTO	del 15% al 20%	del 75% al 80%	10	1																
B	MEDIO	del 30% al 40%	del 15% al 20%	20	2																
C	BAJO	del 40% al 50%	del 5 al 10%	30	3																
Pasos para realizar el análisis ABC:																					
Utilizar dos variables por valores (\$) de ventas y por unidades (estas variables pueden cambiar dependiendo de la apreciación del Gerente de logística																					
Ordenar por familias o artículos de mayor a menor tanto por valores (\$) como por unidades en tablas diferentes																					
Asignar los valores ABC determinando los rangos de las categorías.																					
Realizamos la matriz del ABC no lineal:																					
La inversa de la diagonal esta compuesta por los valores 13,22,31 que conforman los productos B, por arriba de la diagonal conforman los productos A y por debajo de la diagonal están los productos C.																					
<table align="center"> <tr> <td></td> <td>A</td> <td>B</td> <td>C</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>11</td> <td>12</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>21</td> <td>22</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>31</td> <td>32</td> <td>33</td> </tr> </table>							A	B	C	A	11	12	13	B	21	22	23	C	31	32	33
	A	B	C																		
A	11	12	13																		
B	21	22	23																		
C	31	32	33																		

Elaborado por los autores

**Tabla 5.26
Control ABC de productos (Segunda Parte)**


En el análisis realizado de los productos agrupados en Familias de Distribuidora Albita podemos observar que el 34% de los productos son los que tienen mayor ventas en dinero y rotación en unidades, esto demuestra el Principio de Pareto, entonces el esfuerzo de control sería con mayor prioridad en estos artículos.

Código del Producto	Categoría A	Código del Producto	Categoría B	Código del Producto	Categoría C
104	11	109	13	103	23
108	11	110	13	116	23
138	11	128	13	133	23
201	11	130	13	137	23
202	11	120	22	141	23
214	11	203	22	219	23
304	11	206	22	311	23
310	11	208	22	330	23
314	11	209	22	401	23
316	11	302	22	402	23
318	11			409	23
101	12			7	33
121	12			102	33
129	12			106	33
140	12			107	33
325	12			111	33
				112	33
				114	33
				117	33
				118	33
				119	33
				122	33
				124	33
				126	33
				127	33
				131	33
				132	33
				134	33
				135	33
				136	33
				142	33
				144	33
				147	33
				204	33
				207	33
				210	33
				211	33
				215	33
				220	33
				303	33
				306	33
				307	33
				308	33
				309	33
				315	33
				323	33
				404	33
				410	33
				CORT	33
				VARI	33
% de número de clientes	21%		13%		66%

Descripción de los Beneficios:	
Tener los productos más rentables que se pueda	
Rutas Estratégicas:	Medidores:
ALTA RENTABILIDAD	Diferencia porcentual en el nivel de ventas después del control ABC
Objetivos a los que se enfoca:	Recursos Requeridos:
Optimizar Rentabilidad de Productos	

Elaborado por los autores

Tabla 5.27
Lay Out de almacenes

Plantilla iniciativas (Perspectiva Procesos Internos)	
Iniciativa: Lay Out de Almacenes	Fecha de Inicio:
Responsable: Gerente de Logística	Fecha de Término:
<p>Descripción de la Iniciativa: Realizar una reubicación de los productos en el almacén mediante un Lay Out Para establecer que productos necesitan más espacio en percha, utilizaremos el Índice de Rentabilidad Global del Lineal (IRL).</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 45%;"> $LO = \text{Lineal ocupado por el producto}$ </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 45%;"> $IRL = \frac{BB * CR}{LO}$ </div> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 45%; margin-top: 5px;"> $\text{Beneficio Bruto (BB)} = \text{Ventas en unidades} * \text{Margen Bruto}$ </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 45%; margin-top: 5px;"> $\text{Coeficiente Rotacion stock (CR)} = \frac{\text{Ventas Anuales en unidades}}{\text{stock promedio mensual}}$ </div> <p>Este índice tiene que ser sacado para cada producto o familia, la comparación entre estos productos determinará las ubicaciones y el espacio para cada uno, a continuación mostramos un Lay Out de uno de los Almacenes:</p> <div style="text-align: center;">  </div>	
<p>Descripción de los Beneficios: Obtener la mayor rentabilidad del lineal por producto</p>	
Rutas Estratégicas: Alta Rentabilidad	Medidores: Variación en Ventas después del Lay Out
Objetivos a los que se enfoca: Optimizar Rentabilidad de Productos	Recursos Requeridos: Presupuesto

Elaborado por los autores

Tabla 5.28
Alianzas con proveedores

Plantilla iniciativas (Perspectiva Procesos Internos)	
Iniciativa: Alianzas con Proveedores	Fecha de Inicio:
Responsable: Gerente de Compras	Fecha de Término:
Descripción de la Iniciativa: Realizar negociaciones de descuentos mediante contratos de compras anuales.	
Descripción de los Beneficios: Obtener mejores precios que nos permitan ser competitivos en el mercado	
Rutas Estratégicas: Alta Rentabilidad	Medidores: aumento en el % de descuentos
Objetivos a los que se enfoca: Optimizar Rentabilidad de Productos	Recursos Requeridos:

Elaborado por los autores

5.12.3. Iniciativas de Perspectiva de Clientes

Tabla 5.29
Investigación de Mercado para nuevos Puntos de Venta.

Plantilla iniciativas (Perspectiva Clientes)	
Iniciativa: Investigación de Mercado para Nuevos Puntos de Venta	Fecha de Inicio:
Responsable: Gerente de Mercadeo.	Fecha de Término:
Descripción de la Iniciativa: Realizar una investigación de Mercado para seleccionar la ubicación óptima de los nuevos locales que se van a abrir cada año.	
Descripción de los Beneficios: Se obtiene una mayor seguridad antes de invertir, minimizando el riesgo de que los nuevos locales no sean rentables.	
Rutas Estratégicas: Alta Rentabilidad - Empresa Líder	Medidores: Porcentaje de Investigaciones mal realizadas.
Objetivos a los que se enfoca: Aumentar Cobertura.	Recursos Requeridos: Personal capacitado para realizar la Investigación.

Elaborado por los autores

Tabla 5.30

Plan de Posicionamiento

Plantilla iniciativas (Perspectiva Clientes)	
Iniciativa: Plan de Posicionamiento.	Fecha de Inicio:
Responsable: Gerente de Mercadeo.	Fecha de Término:
Descripción de la Iniciativa:	
<u>Diferenciación</u>	
Producto	
<i>Calidad</i>	Negociaciones con proveedores fijando buenas normas de calidad en los productos (ver iniciativa alianza con proveedores)
<i>Variedad</i>	Contar con una gran variedad de productos que siempre estén a la moda (ver iniciativa tener productos siempre a la moda)
Servicio	
<i>Entrega</i>	Agilizar los despachos (caja) tanto para clientes mayoristas como minoristas (ver iniciativa automatización de Almacenes y bodega, Lay Out para almacenes y bodegas)
Personal	
<i>Capacidad de respuesta</i>	Mediante el plan de capacitación y motivación obtener empleados competentes con un buen servicio a los clientes (ver iniciativa de capacitación y motivación)
Canal	
<i>Cobertura</i>	Mediante el aumento de mas locales y de agentes vendedores se busca tener un punto venta cerca del cliente. (ver iniciativas agentes vendedores, nuevos locales)
<u>Administración de comunicación</u>	
<i>Público meta:</i>	Hogares clase media y baja
<i>Objetivos de la comunicación:</i>	Establecer conciencia en los clientes que aun no han escuchado de Distribuidora Albita Para los clientes que ya lo conocen o han escuchado establecer un conocimiento de lo que es Distribuidora Albita. Para los clientes que ya han consumido en Distribuidora Albita se busca obtener una preferencia por este local.
<i>Diseño del mensaje</i>	El contenido, la estructura, el formato y la fuente deberán ser diseñados o supervisados por el gerente de mercadeo dependiendo de las campañas o promociones, cabe destacar que el mercado de Distribuidora Albita se toman muy en cuenta el día de la madre, padre, niño, fiestas de guayaquil, Navidad, temporada playera, temporada escolar para realizar las campañas o promociones.
<i>Seleccionar canales de comunicación:</i>	Se debe impulsar los canales de comunicación personal como no personal.
<i>Presupuesto de comunicación</i>	Se utilizara el Método de porcentajes de las ventas (ver capítulo financiero)
<i>Selección de la mezcla de comunicación de Marketing</i>	Se establecerá un rubro para promociones (ver iniciativa promociones por temporada), para publicidad, relaciones públicas y Marketing directo, la decisión de la distribución de los medios dependerá de la decisión del Gerente de Ventas/Mercadeo y la campaña que vaya a realizar.
<i>Medir los resultados de la comunicación</i>	ver en esta plantilla medidores.
Descripción de los Beneficios:	
El posicionamiento que obtendrá Distribuidora Albita le dará una diferenciación y un valor agregado con respecto a sus competidores.	
Rutas Estratégicas:	Medidores:
Empresa Líder	% de personas que asocian a Distribuidora Albita de acuerdo al plan de posicionamiento.
Objetivos a los que se enfoca:	Recursos Requeridos:
Aumentar Posicionamiento.	

Elaborado por los autores

Tabla 5.31
Promociones por Temporada

<u>Plantilla iniciativas (Perspectiva Clientes)</u>	
Iniciativa: Promociones por temporada.	Fecha de Inicio:
Responsable: Gerente de Mercadeo	Fecha de Término:
Descripción de la Iniciativa: PROCESO	
<i>OBJETIVO</i>	Aumentar la ventas en por lo menos lo presupuestado. (ver capítulo financiero)
<i>TEMÁTICA</i>	Cada temporada (PLAYERA, ESCOLAR, DIA DE LA MADRE, DIA DEL PADRE, DIA DEL NIÑO, FIESTAS DE GUAYAQUIL, NAVIDAD)
<i>NEXO</i>	Pueden ser cupones, raspaditas dependerá de la idea de la promoción
<i>Pirámide de premios</i>	Se basara en el presupuesto asignado para promociones (ver capitulo financiero), dependerá de la decisión del Gerente de Ventas/Mercadeo, basado en estas estos puntos: Los premios son la razón de la participación La estrategia que se utilizara será la de millones de premios para reducir la frustración de los participantes. El premio mayor tiene que ser la magia de la promoción
<i>Metodología de Participación</i>	Podrían ser Sampling, concursos, competencias, juegos, sorteros teniendo siempre en cuenta lo siguiente: La metodología puede ser la excusa para no participar. Debe ser fácil participar (la entrada) Debe haber suficientes centros de canje Se debe realizar una difusión por medio de comunicación de los ganadores.
<i>Medir los resultados de la promoción</i>	ver en esta plantilla medidores
Descripción de los Beneficios: Asegurarnos un buen nivel de Ventas durante las temporadas pico.	
Rutas Estratégicas: Empresa Líder	Medidores: % de Objetivos en ventas que no se lograron por temporada.
Objetivos a los que se enfoca: Plan de promoción.	Recursos Requeridos:

Elaborado por los autores

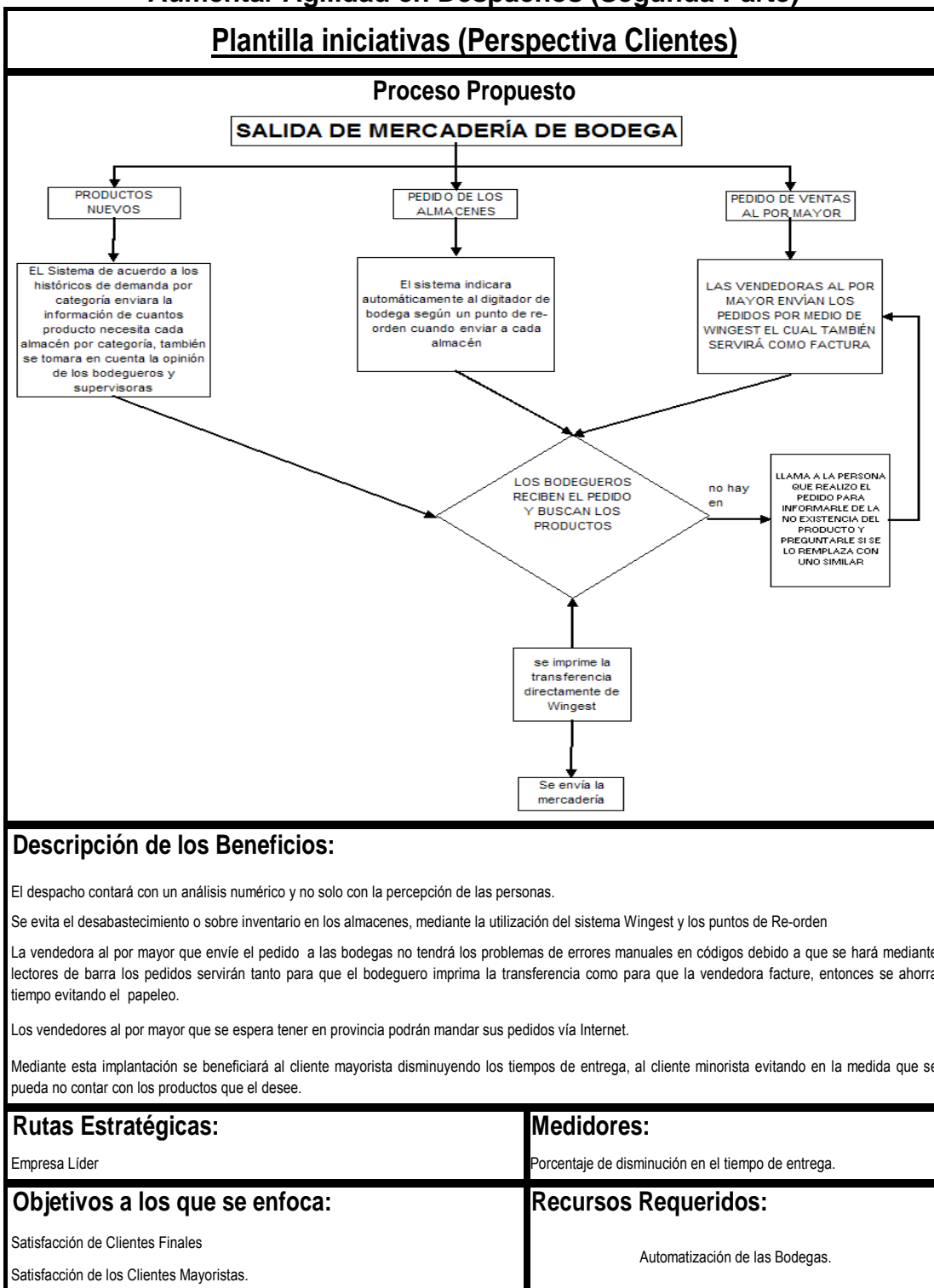
Tabla 5.32

Aumentar Agilidad en Despachos (Primera Parte)

Plantilla iniciativas (Perspectiva Clientes)	
Iniciativa: Aumentar la Agilidad en los Despachos	Fecha de Inicio:
Responsable: Gerente de Logística	Fecha de Término:
Descripción de la Iniciativa:	
<p>Aumentar la agilidad en los despachos aprovechando la automatización de las Bodegas: Primero mostraremos el proceso actual de despacho desde las bodegas y a continuación el que se propone en la Reingeniería.</p> <p style="text-align: center;">Proceso Actual:</p> <p>Dificultades:</p> <p>El envío de productos nuevos solo se basa en la percepción de los bodegueros, en ocasiones envían exceso de stock a unos almacenes y a otros los dejan sin productos.</p> <p>El abastecimiento de los almacenes solo se basa en el criterio de las vendedoras lo que ocasiona que algunos productos estén con sobre stock y que en otros falte aun existiendo ese producto en bodega.</p> <p>Cuando se realizan pedidos de productos existen errores ya que en ocasiones se equivocan al escribir o dictar un código lo cual hace que el pedido se mal despachado por bodega, este error ocurre ya que existe mucha manipulación manual y por lo general los pedidos son en promedio de mínimo 15 diferentes códigos.</p>	
CONTINUA EN LA SIGUIENTE TABLA	

Elaborado por los autores

**Tabla 5.32
Aumentar Agilidad en Despachos (Segunda Parte)**



**Tabla 5.33
Contratar Agentes Vendedores**

<u>Plantilla iniciativas (Perspectiva Clientes)</u>	
Iniciativa: Contratar Agentes Vendedores.	Fecha de Inicio:
Responsable: Gerente de Recursos Humanos y Gerente de Ventas	Fecha de Término:
Descripción de la Iniciativa: Contratar agentes vendedores para aumentar la cobertura de ventas en las provincias.	
Descripción de los Beneficios: Aumentar las Ventas en el Mercado de los Mayoristas y aumentar la satisfacción de los clientes mayoristas.	
Rutas Estratégicas: Empresa Líder	Medidores: Número de nuevos clientes mayoristas.
Objetivos a los que se enfoca: Satisfacción de Clientes Mayoristas	Recursos Requeridos: Currículos

Elaborado por los autores

5.12.4. Iniciativas de Perspectivas Financieras

**Tabla 5.34
Implementar Plan de Mercadeo para aumentar las ventas**

Plantilla iniciativas (Perspectivas Financieras)	
Iniciativa: Implementar Planes de Mercadeo para aumentar las ventas	Fecha de Inicio:
Responsable: Gerente de Ventas	Fecha de Término:
Descripción de la Iniciativa:	
<p>Objetivos de Marketing:</p> <p>Aumentar Cobertura por lo menos en un almacén cada año</p> <p>Aumentar Posicionamiento, buscando un reconocimiento de la marca de por lo menos el 90% en el período de planeación</p> <p>Realizar un Plan de Promoción para aumentar las ventas en por lo menos el % establecido en las Proyecciones de Ventas (Ver capítulo financiero)</p> <p>Satisfacción de Clientes Finales de un 95% en el período de planeación.</p> <p>Satisfacción de Clientes Mayoristas de un 95% en el período de planeación.</p> <p>Estrategia de Marketing:</p> <p style="padding-left: 40px;">Mercado Meta: Hogares de clase media y baja en el Ecuador, comerciantes medianos y pequeños del Ecuador. (ver capítulo 4)</p> <p style="padding-left: 40px;">Posicionamiento: Distribuidora Albita con el mejor precio, variedad y calidad del mercado. (ver iniciativa plan de posicionamiento)</p> <p style="padding-left: 40px;">Línea de Productos: Ropa y calzado.</p> <p style="padding-left: 40px;">Precio: Precio no mayor que el de la competencia. (ver iniciativa alianza con proveedores)</p> <p style="padding-left: 40px;">Canales de Distribución: Locales propios y distribución a comerciantes.</p> <p style="padding-left: 40px;">Fuerza de ventas: contratar agentes vendedores para aumentar la cobertura nacional. (ver iniciativa agentes vendedores)</p> <p style="padding-left: 40px;">Servicio: Rapidez en cajas para clientes de almacenes y en despachos para los mayoristas, además de una excelente atención por parte de los vendedores. (ver iniciativa plan de motivación, plan de capacitación, automatización de locales y bodegas)</p> <p style="padding-left: 40px;">Publicidad: Crear un presupuesto para este rubro (ver iniciativa plan posicionamiento)</p> <p style="padding-left: 40px;">Promoción de Ventas: Crear un presupuesto para este rubro (ver iniciativa plan de promociones)</p> <p style="padding-left: 40px;">Investigación de Mercado: Se harán tres investigaciones por año una de control de servicio comparandolo con el de la competencia, otra para analizar la ubicación de los locales nuevos y la última para analizar los nuevos productos que se pueden introducir. (ver iniciativa investigaciones de mercado)</p>	
Descripción de los Beneficios: 0	
Conseguir nuevos clientes, aumentar la participación de mercado y por supuesto aumentar la rentabilidad.	
Rutas Estratégicas: Crecimiento Constante	Medidores: Ventas Reales / Ventas Presupuestadas
Objetivos a los que se enfoca: Aumentar las Ventas	Recursos Requeridos: Información Histórica de Ventas e Investigaciones de Mercado.

Elaborado por los autores

**Tabla 5.35
Establecer políticas y mecanismos de control de Gastos.**

Plantilla iniciativas (Perspectivas Financieras)					
Iniciativa: Establecer Políticas y mecanismos de Control de Gastos			Fecha de Inicio:		
Responsable: Gerente Financiero			Fecha de Término:		
Descripción de la Iniciativa:					
<p>Objetivos del Plan de Control de Gastos Mantener el Aumento del Gasto en por lo menos el 4% Cumplir con los presupuestos de gasto anual.</p> <p>Estrategias.</p> <p style="margin-left: 40px;">Concurso de mejor opción Cada compra o contrato de promesa de compra tendrá que pasar a un concurso en el cual al asistente de compras tendrá que escoger entre por lo menos tres opciones la mejor opción.</p> <p style="margin-left: 40px;">Presupuesto mensual Oficina, cada almacén y bodega deberá llevar su presupuesto de gastos, en el que deberá detallar mediante el formato de caja chica el dinero requerido para el mes, el asistente de compras deberá aprobar este documento siempre y cuando el gasto sea justificado y no sobrepase los limites establecidos.</p>					
REPOSICIÓN DE CAJA CHICA					
FECHA DE ENTREGA DEL PRESUPUESTO					
FECHA DE RETORNO DEL PRESUPUESTO					
ITEMS	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO	Δ PRESUPUESTO	GASTO REAL	SALDO
1	PASAJE				
2	COMIDA				
3	BEBIDA				
4	GUIAS DE TRANSPORTE				
5	UTILES DE OFICINA				
6	IMPLEMENTOS DE ASEDO				
7	FUNDAS PLÁSTICAS				
8	GASTOS VARIOS				
	TOTAL				
	SALDO ANTERIOR				
	VALOR ENTREGADO				
NOTA <u>TODAS LAS FACTURAS DE GASTOS DEBEN TENER SU RESPECTIVO VISTO BUENO</u>					
_____ PRESUPUESTO ELABORADO POR		_____ VISTO BUENO		_____ LLENADO POR	
<p>Control Chart : UTLOFICI</p> <p>Legend: ◊ UTLOFICI — UCL = 60,2666 — Average = 36,1010 — LCL = 11,9353</p> <p>Sigma level: 2</p>					
<p>El análisis fue realizado al departamento de Administración correspondiente al ítem de útiles de oficina, para el análisis solo se obtuvieron 21 datos mensuales, se lo realizo en el programa estadístico SPSS en la opción de gráficos de control individual con dos sigmas.</p> <p>Se recomienda a la administración cuando exista mas datos mensuales realizar el análisis para cada mes, por ejemplo solo los datos del mes de enero del 2004,2005,2006 en adelante, debido a que los gasto varían de acuerdo a cada mes y el análisis podría ser mas significativo.</p>					
Descripción de los Beneficios:					
Si se tiene un mejor control de los gastos, se podrán obtener mayores beneficios o invertir en mejoras para el negocio.					
Rutas Estratégicas: Alta Rentabilidad.			Medidores: Gastos Real vs. Presupuesto		
Objetivos a los que se enfoca: Optimizar Costos y Gastos.			Recursos Requeridos: Se requiere la automatización de algunos procesos, datos históricos.		

Elaborado por los autores

Tabla 5.36
Mantener Estrategias actualizadas

<u>Plantilla iniciativas (Perspectivas Financieras)</u>	
Iniciativa: Mantener estrategias actualizadas de acuerdo al entorno	Fecha de Inicio:
Responsable: Todos los Gerentes	Fecha de Término:
Descripción de la Iniciativa: Se recomienda cada seis meses realizar una reunión entre todos los gerentes para evaluar el alcance de sus objetivos, y además revisar el plan estratégico para actualizarlo o modificarlos de acuerdo al entorno que exista en ese momento pero siempre enfocándose en la misión y visión de la empresa.	
Descripción de los Beneficios: Tener estrategias actualizadas y conformes a la realidad del momento en que se este.	
Rutas Estratégicas: Alta Rentabilidad Empresa Líder	Medidores: % de estrategias que cumplen con sus objetivos
Objetivos a los que se enfoca: Ser la Mejor Comercializadora del País	Recursos Requeridos: Datos del cumplimiento de objetivos, y del entorno.

Elaborado por los autores

5.13. Medidores

5.13.1. Medidores Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento

Tabla 5.37
Medidor del Objetivo Estratégico: Porcentaje de Colaboradores que cumplen con sus objetivos

Plantilla Medidores (Aprendizaje y Conocimiento)					
Objetivo Estratégico	Mejorar la Estructura Organizacional		Frecuencia de Actualización	Anual	
Medidor	% de colaboradores que cumplen sus objetivos				
Finalidad de la Medición	Controlar si las decisiones que se tomaron fueron las acertadas		Unidad de la medida	%	
Definición de la Medida, Fórmula:	$= \left(\frac{\sum \text{objetivos logrados personal}}{\sum \text{objetivos propuestos personal}} \right) (100\%)$				
Notas y Supuestos					
Disponibilidad de la Información			Fuente de la Información		
Disponibile	x		Recursos Humanos		
Disponibile con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio pero este irá siempre encaminando a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:		Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Gerente General	Sub Gerente General		Recursos Humanos		SI/NO
Metas	2006	2007	2008	2009	2010
	100%	100%	100%	100%	100%

Elaborado por los autores

Tabla 5.38
Medidor del Objetivo Estratégico: Porcentaje de Desconocimiento de la Cultura, Estrategias y Políticas de la Empresa

Plantilla Medidores (Aprendizaje y Conocimiento)				
Objetivo Estratégico	Conciencia Estratégica		Frecuencia de Actualización	Anual
Medidor	% desconocimiento de la cultura, estrategias y políticas de la empresa		Unidad de la medida	%
Finalidad de la Medición	Comprobar el conciencia estratégica del personal		Unidad de la medida	%
Definición de la Medida, Fórmula:	$= 100 \% \left[1 - \left(\frac{\sum \text{Puntuacion es prueba conciencia estrategic a}}{(\text{puntuación máxima}) (\# \text{ de empleados})} \right) \right]$			
Notas y Supuestos				
La persona que realiza la puebas puede incluir el número de preguntas que desee pero siempre la valoración de la prueba se realizara utilizando una escala de 1 a 100				
Disponibilidad de la Información		Fuente de la Información		
Disponibles	x	Recursos Humanos		
Disponibles con cambios menores	_____			
No disponibles	_____			
Otro (especificar)	_____			
Metodología para Fijación de metas				
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio pero este irá siempre encaminando a cumplir las rutas estratégicas.				
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:	Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Gerente General	Gerente de Recursos Humanos	Gerente General		SI/NO
Metas	2006	2007	2008	2009
	<=5%	<=5%	<=5%	<=5%
				<=5%

Elaborado por los autores

Tabla 5.39
Medidor del Objetivo Estratégico: Porcentaje de Satisfacción Mediante Encuestas a los Empleados

Plantilla Medidores (Aprendizaje y Conocimiento)					
Objetivo Estratégico	Satisfacción del Personal		Frecuencia de Actualización	Anual	
Medidor	% de satisfacción mediante encuestas a los empleados		Unidad de la medida	%	
Finalidad de la Medición	Comprobar la satisfacción que los trabajadores tiene en la empresa				
Definición de la Medida, Fórmula:	$= \left(\frac{\sum \text{Puntuaciones cuestiones de satisfacción}}{5(\# \text{ de cuestiones})(\# \text{ de empleados})} \right) (100\%)$				
Notas y Supuestos					
La persona que realiza la encuesta puede incluir el número de preguntas que desee pero siempre la valoración de estas se realizara utilizando una escala de 1 a 5 (donde 1 sería máxima insatisfacción y 5 máxima satisfacción)					
Disponibilidad de la Información		Fuente de la Información			
Disponibles	x	Recursos Humanos			
Disponibles con cambios menores					
No disponibles					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio pero este irá siempre encaminando a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:		Seguimiento y Monitoreo de lo medido	Disponibilidad	
Gerente General	Gerente de Recursos Humanos		Gerente General	SI/NO	
Metas	2006	2007	2008	2009	2010
	80%	80%	90%	95%	95%

Elaborado por los autores

Tabla 5.40
Medidor de Iniciativa: Crear un Nuevo Organigrama

Plantilla Medidores (Aprendizaje y Conocimiento)					
Objetivo Estratégico	Mejorar la Estructura Organizacional		Frecuencia de Actualización	Una sola ocasión	
Medidor	% de cumplimiento de los objetivos anuales nuevo personal				
Finalidad de la Medición	Control si las decisiones que se tomaron fueron las acertadas		Unidad de la medida	Porcentaje	
Iniciativa	Crear un nuevo organigrama				
Definición de la Medida, Fórmula:	$= \left(\frac{\sum \text{objetivos logrados nuevo personal}}{\sum \text{objetivos propuestos nuevo personal}} \right) (100\%)$				
Notas y Supuestos					
Disponibilidad de la Información	0	Fuente de la Información			
Disponibile	x	Recursos Humanos			
Disponibile con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio pero este irá siempre encaminando a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:		Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilid ad
Gerente General	Dueños de la compañía		Recursos Humanos		SI/NO
Metas	2006	2007	2008	2009	2010
	100%	100%	100%	100%	100%

Elaborado por los autores

Tabla 5.41
Medidor de Iniciativa: Selección del Personal que el Nuevo Organigrama Exija

Plantilla Medidores (Aprendizaje y Conocimiento)					
Objetivo Estratégico	Mejorar la Estructura Organizacional		Frecuencia de Actualización	una sola ocasión	
Medidor	% de Personas que salgan de la empresa por no cumplir sus objetivos				
Finalidad de la Medición	Control el desempeño de selección de personal		Unidad de la medida	Porcentaje	
Iniciativa	Selección del personal que el nuevo organigrama exija				
Definición de la Medida, Fórmula:	$\frac{\# \text{ de personas que salen de la empresa}}{\# \text{ de personas contratadas}}$				
Notas y Supuestos					
Disponibilidad de la Información			Fuente de la Información		
Disponibles	x		Recursos Humanos		
Disponibles con cambios menores					
No disponibles					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio pero este irá siempre encaminando a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:		Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Dueños de la compañía	Empresa de Selección de personal		Recursos Humanos		SI/NO
Metas	2006	2007	2008	2009	2010
	<=10%	<=10%	<=10%	<=10%	<=10%

Elaborado por los autores

Tabla 5.42
Medidor de Iniciativa: Mejor Selección del Personal

Plantilla Medidores (Aprendizaje y Conocimiento)						
Objetivo Estratégico	Mejorar la Estructura Organizacional				Frecuencia de Actualización	Semestral
Medidor	% de Personas que salgan de la empresa por no cumplir sus objetivos					
Finalidad de la Medición	Controlar el desempeño de RRHH en la selección de personal				Unidad de la medida	Porcentaje
Iniciativa	Mejor selección del personal					
Definición de la Medida, Fórmula:	$\frac{\# \text{ de personas que salen de la empresa}}{\# \text{ de personas contratadas}}$					
Notas y Supuestos						
Disponibilidad de la Información			Fuente de la Información			
Disponibile	x		Recursos Humanos			
Disponibile con cambios menores						
No disponible						
Otro (especificar)						
Metodología para Fijación de metas						
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio pero este irá siempre encaminando a cumplir las rutas estratégicas.						
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:		Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad	
Gerente General	Gerente de Recursos Humanos		Gerente General		SI/NO	
Metas	2006	2007	2008	2009	2010	
	<=10%	<=10%	<=10%	<=10%	<=10%	

Elaborado por los autores

Tabla 5.43
Medidor de Iniciativa: Campaña de Difusión de la Cultura, Estrategias y Políticas de la Empresa

Plantilla Medidores (Aprendizaje y Conocimiento)					
Objetivo Estratégico	Conciencia Estratégica		Frecuencia de Actualización	Trimestral	
Medidor	% desconocimiento de la cultura, estrategias y políticas en su área				
Finalidad de la Medición	Medir el nivel de conocimiento de la cultura organizacional del personal		Unidad de la medida	%	
Iniciativa	Campaña de difusión de la cultura, estrategias y política.				
Definición de la Medida, Fórmula:	$= 100 \% \left[1 - \left(\frac{\sum \text{Puntuacion es prueba conciencia estrategic a}}{(\text{puntuación máxima})(\# \text{ de empleados})} \right) \right]$				
Notas y Supuestos					
La persona que realiza la puebas puede incluir el número de preguntas que desee pero siempre la valoración de la prueba se realizara utilizando una escala de 1 a 100					
Disponibilidad de la Información			Fuente de la Información		
Disponibile	x		Evaluaciones		
Disponibile con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio pero este irá siempre encaminando a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:		Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Gerente General	Jefe de cada área		Recursos Humanos		S/NO
Metas	2006	2007	2008	2009	2010
	<=5%	<=5%	<=5%	<=5%	<=5%

Elaborado por los autores

Tabla 5.44
Medidor de Iniciativa: Plan de Remuneración Variable para Todas las Áreas

Plantilla Medidores (Aprendizaje y Conocimiento)				
Objetivo Estratégico	Satisfacción del Personal	Frecuencia de Actualización	Semestral	
Medidor	% de satisfacción del plan de incentivos			
Finalidad de la Medición	Controlar el efecto del plan de remuneración variable	Unidad de la medida	%	
Iniciativa	Plan de remuneración variable para todas las áreas			
Definición de la Medida, Fórmula:	$= \left(\frac{\sum \text{Puntuaciones cuestiones de satisfacción}}{5(\# \text{ de cuestiones})(\# \text{ de empleados})} \right) (100\%)$			
Notas y Supuestos	La persona que realiza la encuesta puede incluir el número de preguntas que desee pero siempre la valoración de estas se realizara utilizando una escala de 1 a 5 (donde 1 sería máxima insatisfacción y 5 máxima satisfacción)			
Disponibilidad de la Información		Fuente de la Información		
Disponible	x	Encuestas		
Disponible con cambios menores				
No disponible				
Otro (especificar)				
Metodología para Fijación de metas				
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio pero este irá siempre encaminando a cumplir las rutas estratégicas.				
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:	Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Gerente General	Gerente de cada área con el Gerente de Recursos Humanos	Gerente General		SI/NO
Metas	2006	2007	2008	2009
	80%	80%	90%	95%
	2010			
	95%			

Elaborado por los autores

Tabla 5.45
Medidor de Iniciativa: Charlas de Motivación

Plantilla Medidores (Aprendizaje y Conocimiento)					
Objetivo Estratégico	Satisfacción del Personal	Frecuencia de Actualización	Mensual		
Medidor	% de satisfacción de las charlas				
Finalidad de la Medición	Controlar el desempeño de los motivadores	Unidad de la medida	%		
Iniciativa	Charlas de Motivación				
Definición de la Medida, Fórmula:	$= \left(\frac{\sum \text{Puntuaciones cuestiones de satisfacción}}{5(\# \text{ de cuestiones})(\# \text{ de empleados})} \right) (100\%)$				
Notas y Supuestos					
La persona que realiza la encuesta puede incluir el número de preguntas que desee pero siempre la valoración de estas se realizara utilizando una escala de 1 a 5 (donde 1 sería máxima insatisfacción y 5 máxima satisfacción)					
Disponibilidad de la Información			Fuente de la Información		
Disponibile	x		Encuestas		
Disponibile con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de metas					
Los responsable de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio pero este siempre encaminando a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:		Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Gerente de cada área	Gerente de Recursos Humanos		Gerente de cada área		S/NO
Metas	2006	2007	2008	2009	2010
	80%	80%	90%	95%	95%

Elaborado por los autores

Tabla 5.46
Medidor de Iniciativa: Programa de Capacitación

Plantilla Medidores (Aprendizaje y Conocimiento)					
Objetivo Estratégico	Satisfacción del Personal				
Medidor	_____	Frecuencia de Actualización	Bimensual		
	La diferencia entre el % de objetivos cumplidos antes y después de la capacitación				
Finalidad de la Medición	Controlar el desempeño del programa de capacitación	Unidad de la medida	%		
Iniciativa	Programa de Capacitación				
Definición de la Medida,					
Fórmula: $\left(\frac{\sum \text{objetivos logrados después de la capacitación del personal}}{\sum \text{objetivos propuestos}} \right)$					
Notas y Supuestos					
Disponibilidad de la Información		Fuente de la Información			
Disponibile	x	Recursos Humanos			
Disponibile con cambios menores	_____				
No disponible	_____				
Otro (especificar)	_____				
Metodología para Fijación de metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio pero este irá siempre encaminando a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:		Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Gerente General	Gerente de Recursos Humanos con el Gerente de cada área		Gerente General		SI/NO
Metas	2006	2007	2008	2009	2010
	100%	100%	100%	100%	100%

Elaborado por los autores

5.13.2. Medidores Perspectiva de Procesos Internos

Tabla 5.47
Medidor del Objetivo Estratégico: Optimizar Procesos

Plantilla Medidores (Perspectiva Procesos Internos)					
Objetivo Estratégico	Optimizar Procesos	Frecuencia de Actualización	Anual		
Medidor	nivel de costos				
Finalidad de la Medición	Medir el poder de negociación de la empresa a través de sus gerentes negociadores	Unidad de la medida	\$		
Definición de la Medida, Fórmula:	<i>Costo de Ventas</i>				
Notas y Supuestos					
Se compara el nivel de costos real con el presupuestado					
Disponibilidad de la Información			Fuente de la Información		
Disponible	x	Datos obtenidos de Wingest			
Disponible con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio, pero este siempre irá encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:	Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad	
Gerente financiero	Gerente de Logística	Gerente Financiero		SI/NO	
Metas	2006	2007	2008	2009	2010
	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto

Elaborado por los autores

Tabla 5.48
Medidor del Objetivo Estratégico: Ofrecer Productos y Servicios de Calidad

Plantilla Medidores (Perspectiva Procesos Internos)					
Objetivo Estratégico	Ofrecer Servicios y productos de Calidad		Frecuencia de Actualización	Anual	
Medidor	% de satisfacción de los clientes mediante encuestas				
Finalidad de la Medición	Conocer el nivel de satisfacción de los clientes finales y mayoristas para así poder hacer mejoras y brindar un mejor servicio.		Unidad de la medida	% de Satisfacción de clientes finales y mayoristas	
Definición de la Medida, Fórmula:					
$= \left(\frac{\sum \text{Puntuaciones cuestiones de satisfacción}}{(\text{puntuación máxima})(\# \text{ de cuestiones})(\# \text{ de clientes})} \right) (100\%)$					
Notas y Supuestos					
La persona que realiza la encuesta puede incluir el número de preguntas que desee pero siempre la valoración de estas se realizara utilizando una escala de 1 a 5 (donde 1 sería máxima insatisfacción y 5 máxima satisfacción)					
Disponibilidad de la Información			Fuente de la Información		
Disponibile	x		Investigación de Mercado a Clientes Finales		
Disponibile con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio, pero este siempre irá encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:		Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Sub Gerente General	Gerente de Ventas/Mercadeo		Sub Gerente General		SI/NO
Metas	2006	2007	2008	2009	2010
	>=80%	>=85%	>=90%	>=95%	>=95%

Elaborado por los autores

Tabla 5.49
Medidor del Objetivo Estratégico: Mejorar la Gestión de Inventarios

Plantilla Medidores (Perspectiva Procesos Internos)					
Objetivo Estratégico	Mejorar la gestión de Inventarios		Frecuencia de Actualización	Semanal, Anual	
Medidor	_____ % de Descuadre		_____		
Finalidad de la Medición	Controlar que se logre la meta de disminuir el porcentaje de descuadre		Unidad de la medida	% de Descuadre	

Definición de la Medida, Fórmula:					
$\frac{\text{inventario en bodega} - \text{inventario en libros}}{\text{inventario en libros}}$					
Notas y Supuestos					
El inventario en libros se obtiene del sistema Wingest, e inventario en bodega del conteo manual, para la medición semanal se tomara una muestra en forma aleatoria de los productos con categoría A determinados por el análisis ABC, para el anual será un inventarios general.					
Disponibilidad de la Información			Fuente de la Información		
Disponibile	x	_____	Bodegas y Departamento de Contabilidad		
Disponibile con cambios menores	_____	_____			
No disponible	_____	_____			
Otro (especificar)	_____	_____			
Metodología para Fijación de metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio, pero este siempre irá encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:		Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Sub Gerente General	Gerente de Logística		Sub Gerente General		SI/NO
Metas	2006	2007	2008	2009	2010
semanal	0%	0%	0%	0%	0%
anual	-5%=<Δ<=5%	-5%=<Δ<=5%	-5%=<Δ<=5%	-5%=<Δ<=5%	-5%=<Δ<=5%

Elaborado por los autores

Tabla 5.50
Medidor del Objetivo Estratégico: Optimizar Cartera de Clientes Mayoristas

Plantilla Medidores (Perspectiva Procesos Internos)				
Objetivo Estratégico	Optimizar cartera de clientes mayoristas	Frecuencia de Actualización	semestral	
Medidor	% de Cuentas Incobrables			
Finalidad de la Medición	Llevar un control de los clientes que no pagan sus deudas	Unidad de la medida	% de Cuentas Incobrables	
Definición de la Medida,				
Fórmula: $\frac{\# \text{ de clientes que mantienen deudas con la empresa}}{\# \text{ de clientes con deudas de más de 3 meses de retraso}}$				
Notas y Supuestos				
Se consideran cuentas incobrables a las cuentas que tienen más de 3 meses de morosidad.				
Disponibilidad de la Información		Fuente de la Información		
Disponibile	x	Departamento de Cobranzas de Distribuidora Albita		
Disponibile con cambios menores				
No disponible				
Otro (especificar)				
Metodología para Fijación de metas				
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio, pero este siempre irá encaminado a cumplir las rutas estratégicas.				
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:	Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilid ad SI/NO
Gerente Financiero	Gerente de Ventas	Gerente Financiero		
Metas	2006	2007	2008	2009
	< 0,21%	< 0,21%	< 0,21%	< 0,21%
				< 0,21%

Elaborado por los autores

Tabla 5.51
Medidor del Objetivo Estratégico: Optimizar Rentabilidad de Productos

<u>Plantilla Medidores (Perspectiva Procesos Internos)</u>					
Objetivo Estratégico	Optimizar rentabilidad de productos		Frecuencia de Actualización	Anual	
Medidor	Margen bruto				
Finalidad de la Medición	Controlar el nivel de rentabilidad por producto		Unidad de la medida	% de margen bruto	
Definición de la Medida, Fórmula:					
$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$					
Notas y Supuestos					
Disponibilidad de la Información			Fuente de la Información		
Disponibles	x		Estado de Pérdidas y Ganancias de Distribuidora Albita		
Disponibles con cambios menores					
No disponibles					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio, pero este siempre irá encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:	Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad	
Gerente General	Gerente Financiero	Gerente General		SI/NO	
Metas	2006	2007	2008	2009	2010
	>=5%	>=0%	>=5%	>=5%	>=5%

Elaborado por los autores

Tabla 5.52
Medidor de Iniciativa: Crear un Sistema de información eficaz

Plantilla Medidores (Perspectiva Procesos Internos)					
Objetivo Estratégico	Optimizar Procesos		Frecuencia de Actualización	Bimensual	
Medidor	% de satisfacción de los usuarios				
Finalidad de la Medición	Revisar el avance de la implantación del sistema de información		Unidad de la medida	Porcentaje	
Iniciativa	Crear un Sistema de Información eficaz				
Definición de la Medida, Fórmula:					
$= \left(\frac{\sum \text{Puntuaciones cuestiones de satisfacción}}{5(\# \text{ de cuestiones})(\# \text{ de empleados})} \right) (100\%)$					
Notas y Supuestos					
La persona que realiza la encuesta puede incluir el número de preguntas que desee pero siempre la valoración de estas se realizará utilizando una escala de 1 a 5 (donde 1 sería máxima insatisfacción y 5 máxima satisfacción)					
Disponibilidad de la Información		Fuente de la Información			
Disponibles	x	Encuestas a los trabajadores			
Disponibles con cambios menores					
No disponibles					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de metas					
Según el análisis inicial existen muchos inconvenientes en el área de sistemas que afectan directamente a la mayoría de áreas ya que no cuentan con la información necesaria y si la tienen esta no es confiable.					
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:		Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Gerente General	Gerente de Logística		Recursos Humanos		SI/NO
Metas	2006	2007	2008	2009	2010
	60%	80%	95%	95%	95%

Elaborado por los autores

Tabla 5.53
Medidor de Iniciativa: Agilizar trámites aduaneros

<u>Plantilla Medidores (Perspectiva Procesos Internos)</u>					
Objetivo Estratégico	Optimizar Procesos				
Medidor	Promedio de días de tránsito de la Mercadería	Frecuencia de Actualización	Trimestral		
Finalidad de la Medición	Controlar que los trámites aduaneros se realicen con rapidez.	Unidad de la medida	días/contenedor		
Iniciativa	Agilizar trámites aduaneros				
Definición de la Medida,					
Fórmula:					
$= \left(\frac{\sum \text{días tránsito por contenedor}}{\# \text{ de contenedores}} \right)$					
Notas y Supuestos					
Los días de tránsito por contenedor se obtienen de la diferencia entre la fecha de embarque del contenedor y la fecha de llegada a las bodegas de este.					
Disponibilidad de la Información		Fuente de la Información			
Disponibile	_____	Documentación de importación			
Disponibile con cambios menores	x				
No disponible	_____				
Otro (especificar)	_____				
Metodología para Fijación de metas					
Según el análisis inicial existen muchos inconvenientes en el área de Importaciones, lo que afecta directamente a ventas que en ocasiones no cuenta con el producto en el tiempo adecuado, los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio, pero este siempre irá encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:	Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad	
Gerente General	Gerente de Logística	Recursos Humanos		SI/NO	
Metas	2006	2007	2008	2009	2010
	40	30	20	20	20

Elaborado por los autores

Tabla 5.54
Medidor de Iniciativa: Tener productos siempre a la moda

Plantilla Medidores (Perspectiva Procesos Internos)					
Objetivo Estratégico	Ofrecer Servicios y productos de Calidad		Frecuencia de Actualización	Mensual	
Medidor	Número de Importaciones al año				
Finalidad de la Medición	Aumentar la frecuencia de rotación de los productos		Unidad de la medida	días	
Iniciativa	Tener Productos siempre a la moda				
Definición de la Medida, Fórmula:					
<i># de importaciones en el mes</i>					
Notas y Supuestos					
Será medido simplemente por el número de compras en el mes, pero este valor del medidor dependerá de cada mes, por ejemplo los pedidos de junio y julio tienen que ser menores a los de octubre y noviembre, debido a que los dos primeros van a satisfacer una					
Disponibilidad de la Información	Fuente de la Información				
Disponible	x	Documentación de importación			
Disponible con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio, pero este siempre irá encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:		Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Gerente de Ventas	Gerente de Compras		Recursos Humanos		SI/NO
Metas	2006	2007	2008	2009	2010
	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1

Elaborado por los autores

Tabla 5.55
Medidor de Iniciativa: Investigación de la competencia

Plantilla Medidores (Perspectiva Procesos Internos)				
Objetivo Estratégico	Ofrecer Servicios y productos de Calidad	Frecuencia de Actualización	anual	
Medidor	Análisis por Mapeo			
Finalidad de la Medición	Conocer como nos ven nuestros clientes frente a la competencia.	Unidad de la medida	Indicador de posición	
Iniciativa	Investigación de la Competencia			
Definición de la Medida, Fórmula:				
Media de cada punto de comparación de Distribuidora Albita vs. la media de cada punto de comparación de la competencia				
Notas y Supuestos				
En la encuesta del análisis por mapeo como mínimo se tiene que tomar encuesta preguntas de calidad, precio, servicio de vendedora y cajera, diversidad de productos y ambiente del local.				
Disponibilidad de la Información		Fuente de la Información		
Disponibles	x	Encuestas		
Disponibles con cambios menores				
No disponibles				
Otro (especificar)				
Metodología para Fijación de metas				
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio, pero este siempre irá encaminado a cumplir las rutas estratégicas.				
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:	Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Gerente de Mercadeo	Gerente de Mercadeo	Gerente de Mercadeo		SI/NO
Metas	2006	2007	2008	2009
	<=2	<=2	<=2	<=2
				2010
				<=2

Elaborado por los autores

Tabla 5.56
Medidor de Iniciativa: Incrementar nuevas líneas de productos

<u>Plantilla Medidores (Perspectiva Procesos Internos)</u>					
Objetivo Estratégico	Ofrecer Servicios y productos de Calidad		Frecuencia de Actualización	anual	
Medidor	# de nuevas líneas de Productos				
Finalidad de la Medición	Medir si se realizó un buen estudio antes de introducir las nuevas líneas de productos.		Unidad de la medida	# de nuevas líneas de Productos	
Iniciativa	Incrementar nuevas líneas de Productos				
Definición de la Medida, Fórmula:					
<i># de nuevas líneas de productos</i>					
Notas y Supuestos					
Siempre se toma como base el año 2005 para la actualización de esta medición					
Disponibilidad de la Información			Fuente de la Información		
Disponibile	x		Base de datos de Distribuidora Albita		
Disponibile con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio, pero este siempre irá encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:		Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Sub Gerente General	Gerente de Ventas/Mercadeo		Sub Gerente General		SI/NO
Metas	2006	2007	2008	2009	2010
		1	2	2	2

Elaborado por los autores

Tabla 5.57
Medidor de Iniciativa: Automatización de Bodegas

Plantilla Medidores (Perspectiva Procesos Internos)					
Objetivo Estratégico	Mejorar la gestión de Inventarios		Frecuencia de Actualización	Anual	
Medidor	% de Bodegas Automatizadas				
Finalidad de la Medición	Controlar la implementación de tecnología		Unidad de la medida	% de Bodegas Automatizadas	
Iniciativa	Automatización de Bodegas				
Definición de la Medida, Fórmula:					
$\frac{\text{Número de bodegas automatizadas}}{\text{Número de bodegas totales}}$					
Notas y Supuestos					
Disponibilidad de la Información			Fuente de la Información		
Disponibile	x		Departamento de Logística de Distribuidora Albita		
Disponibile con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio, pero este siempre irá encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:		Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Sub Gerente General	Gerente de Logística		Sub Gerente General		SI/NO
Metas	2006	2007	2008	2009	2010
	100%	100%	100%	100%	100%

Elaborado por los autores

Tabla 5.58
Medidor de Iniciativa: Lay Out de Bodega

<u>Plantilla Medidores (Perspectiva Procesos Internos)</u>					
Objetivo Estratégico	Mejorar la Gestión de Inventarios		Frecuencia de Actualización	Mensual	
Medidor	% de disminución en el tiempo de entrega				
Finalidad de la Medición	Controlar que se realice una mejora continua en los procesos de bodega		Unidad de la medida	%	
Iniciativa	Lay Out de Bodega				
Definición de la Medida,					
Fórmula:					
$\frac{\text{Tiempo de entrega actual} - \text{Tiempo de entrega anterior}}{\text{Tiempo de entrega anterior}}$					
Notas y Supuestos					
La disminución en el tiempo de entrega de los pedidos será muy notoria una vez que se implemente la automatización de las bodegas, pero luego el porcentaje de disminución irá descendiendo hasta que se encuentre una nueva forma de agilizar los despachos					
Disponibilidad de la Información		Fuente de la Información			
Disponibles	x	Bodegas de Distribuidora Albita			
Disponibles con cambios menores					
No disponibles					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio, pero este siempre irá encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:		Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Gerente de Ventas y Mercadeo	Gerente de Logística		Gerente de Ventas y Mercadeo		SI/NO
Metas	2006	2007	2008	2009	2010
	<=0%	<=0%	<=0%	<=0%	<=0%

Elaborado por los autores

Tabla 5.59
Medidor de Iniciativa: Control ABC de Clientes

Plantilla Medidores (Perspectiva Procesos Internos)					
Objetivo Estratégico	Optimizar cartera de clientes mayoristas				
Medidor	Diferencia porcentual en el nivel de Ventas una vez implementado el control ABC	Frecuencia de Actualización	Semestral		
Finalidad de la Medición	Tener una idea de los beneficios obtenidos por la implementación del control ABC	Unidad de la medida	Variación porcentual en Ventas		
Iniciativa	Control ABC de Clientes				
Definición de la Medida, Fórmula:					
$\frac{\text{Nivel de ventas actual} - \text{Nivel de ventas anterior}}{\text{Nivel de ventas anterior}}$					
Notas y Supuestos					
El control de clientes ABC se llevará a cabo con una frecuencia anual					
Disponibilidad de la Información	Fuente de la Información				
Disponible	x	Estados de Pérdidas y Ganancias de Distribuidora Albita			
Disponible con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio, pero este siempre irá encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:	Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad	
Gerente Financiero	Gerente de Ventas	Gerente Financiero		SI/NO	
Metas	2006	2007	2008	2009	2010
	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto

Elaborado por los autores

Tabla 5.60
Medidor de Iniciativa: Nuevas Políticas de Cobro

<u>Plantilla Medidores (Perspectiva Procesos Internos)</u>				
Objetivo Estratégico	Optimizar cartera de clientes mayoristas	Frecuencia de Actualización	Mensual	
Medidor	Porcentaje de Morosidad			
Finalidad de la Medición	Tener un mejor control que garantice la liquidez de la empresa	Unidad de la medida	% de Morosidad	
Iniciativa	Nuevas políticas de cobro			
Definición de la Medida, Fórmula:				
$\frac{\# \text{ de clientes que mantienen deudas atrasadas con la empresa}}{\# \text{ de clientes que mantienen deudas con la empresa}}$				
Notas y Supuestos				
Se considera clientes morosos a aquellos que se les venció el plazo de pago hasta tres meses, si pasan este plazo son considerados cuentas incobrables.				
Disponibilidad de la Información		Fuente de la Información		
Disponible	x	Departamento de Comercialización		
Disponible con cambios menores				
No disponible				
Otro (especificar)				
Metodología para Fijación de metas				
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio, pero este siempre irá encaminado a cumplir las rutas estratégicas.				
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:	Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Gerente Financiero	Gerente de Ventas	Gerente Financiero		SI/NO
Metas	2006	2007	2008	2009
	<=10%	<=10%	<=10%	<=10%
	2010			
	<=10%			

Elaborado por los autores

Tabla 5.61
Medidor de Iniciativa: Control ABC de Productos

Plantilla Medidores (Perspectiva Procesos Internos)					
Objetivo Estratégico	Optimizar rentabilidad de productos				
Medidor	Diferencia porcentual en el nivel de Ventas una vez implementado el control ABC	Frecuencia de Actualización	Semestral		
Finalidad de la Medición	Tener una idea de los beneficios obtenidos por la implementación del control ABC	Unidad de la medida	Variación porcentual en Ventas		
Iniciativa	Control ABC de Clientes				
Definición de la Medida, Fórmula:					
$\frac{\text{Nivel de ventas actual} - \text{Nivel de ventas anterior}}{\text{Nivel de ventas anterior}}$					
Notas y Supuestos					
El control de clientes ABC se llevará a cabo con una frecuencia anual					
Disponibilidad de la Información		Fuente de la Información			
Disponibles	x	Estados de Pérdidas y Ganancias de Distribuidora Albita			
Disponibles con cambios menores					
No disponibles					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio, pero este siempre irá encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:		Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Sub Gerente General	Gerente de Ventas		Suba Gerente General		SI/NO
Metas	2006	2007	2008	2009	2010
	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto

Elaborado por los autores

Tabla 5.62
Medidor de Iniciativa: Lay Out de Almacenes

Plantilla Medidores (Perspectiva Procesos Internos)					
Objetivo Estratégico	Optimizar rentabilidad de productos		Frecuencia de Actualización	Semestral	
Medidor	Variación porcentual en ventas después del Lay Out				
Finalidad de la Medición	Controlar la efectividad de la reorganización de las perchas en los puntos de venta		Unidad de la medida	Variación porcentual en ventas después del Lay Out	
Iniciativa	Lay Out de Almacenes				
Definición de la Medida, Fórmula:					
$\frac{\text{Nivel de ventas actual} - \text{Nivel de ventas anterior}}{\text{Nivel de ventas anterior}}$					
Notas y Supuestos					
La medición se realizaría un dos meses después de hecha la reorganización de las perchas					
Disponibilidad de la Información		Fuente de la Información			
Disponible	x	Estados de Pérdidas y Ganancias de Distribuidora Albita			
Disponible con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio, pero este siempre irá encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:		Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Gerente de Ventas	Gerente de Logística		Gerente de Ventas		SI/NO
Metas	2006	2007	2008	2009	2010
	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto

Elaborado por los autores

Tabla 5.63
Medidor de Iniciativa: Alianza con proveedores

Plantilla Medidores (Perspectiva Procesos Internos)					
Objetivo Estratégico	Optimizar rentabilidad de productos	Frecuencia de Actualización	Anual		
Medidor	costo de venta				
Finalidad de la Medición	Medir el poder de negociación de la empresa a través de sus gerentes negociadores	Unidad de la medida	\$		
Iniciativa	Alianzas con proveedores				
Definición de la Medida, Fórmula:					
Costo de Venta					
Notas y Supuestos					
Se compara el nivel de costos real con el presupuestado					
Disponibilidad de la Información		Fuente de la Información			
Disponibile	x	Gerencia de Compras de Distribuidora Albita			
Disponibile con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio, pero este siempre irá encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:	Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad	
Gerente financiero	Gerente de Compras	Gerente Financiero		SI/NO	
Metas	2006	2007	2008	2009	2010
	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto

Elaborado por los autores

5.13.3. Medidores Perspectiva de Clientes

Tabla 5.64
Medidor del Objetivo Estratégico: Aumentar Cobertura

Plantilla Medidores (Perspectiva Clientes)					
Objetivo Estratégico	Aumentar Cobertura		Frecuencia de Actualización	Anual	
Medidor	Número de almacenes nuevos totales				
Finalidad de la Medición	Controlar el avance hacia la consecución del objetivo de aumentar cobertura		Unidad de la medida	Almacenes	
Definición de la Medida, Fórmula:					
<i>Número de almacenes nuevos en total</i>					
Notas y Supuestos					
Cada año se tiene que inaugurarse un almacén nuevo, al final del proyecto tienen que ser 10 almacenes nuevos					
Disponibilidad de la Información			Fuente de la Información		
Disponibile	x		Gerencia de Distribuidora Albita		
Disponibile con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio, pero este siempre irá encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:		Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Gerente General	Sub Gerente General		Gerente General		SI/NO
Metas	2006	2007	2008	2009	2010
	1	1	1	1	1

Elaborado por los autores

Tabla 5.65
Medidor del Objetivo Estratégico: Aumentar Posicionamiento

Plantilla Medidores (Perspectiva Clientes)					
Objetivo Estratégico	Aumentar Posicionamiento				
Medidor	% personas que asocian a la Empresa de acuerdo al Plan de Posicionamiento	Frecuencia de Actualización	Anualmente		
Finalidad de la Medición	Controlar el Avance y la efectividad del plan de Posicionamiento.	Unidad de la medida	Proporción de personas que reconocen a la empresa de acuerdo al plan.		
Definición de la Medida, Fórmula:					
$\frac{\# \text{ de personas que reconocen a la Empresa de acuerdo al plan de Posicionamiento}}{\text{Total de personas}} \times 100$					
Notas y Supuestos					
Disponibilidad de la Información	Fuente de la Información				
Disponibile	x	Investigación de Mercado mediante Encuestas			
Disponibile con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio, pero este siempre irá encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:	Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad	
Sub Gerente General	Gerente de Mercadeo	Sub Gerente General		SI/NO	
Metas	2006	2007	2008	2009	2010
	70%	70%	70%	80%	90%

Elaborado por los autores

Tabla 5.66
Medidor del Objetivo Estratégico: Plan de Promoción

Plantilla Medidores (Perspectiva Clientes)				
Objetivo Estratégico	Plan de Promoción		Frecuencia de Actualización	Mensual, Anual
Medidor	% de Objetivos en ventas que no se lograron			
Finalidad de la Medición	Verificar la efectividad de las promociones que se ofrezcan en el año. Esta información será útil para futuras promociones.		Unidad de la medida	% de Objetivo en Ventas no logrado en el año
Definición de la Medida, Fórmula:				
$\frac{\text{Ventas reales} - \text{Ventas pre sup uestadas}}{\text{Ventas pre sup uestadas}}$				
Notas y Supuestos				
El % de cumplimiento en ventas puede ser matemáticamente negativo.				
Disponibilidad de la Información		Fuente de la Información		
Disponibile	x	Datos obtenidos de Wingest		
Disponibile con cambios menores				
No disponible				
Otro (especificar)				
Metodología para Fijación de metas				
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio, pero este siempre irá encaminado a cumplir las rutas estratégicas.				
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:	Seguimiento y Monitoreo de lo medido	Disponibilid ad	
Sub Gerente General	Gerente de Mercadeo	Sub Gerente General	SI/NO	
Metas	2006	2007	2008	2009
	>=0%	>=0%	>=0%	>=0%
				2010
				>=0%

Elaborado por los autores

Tabla 5.67
Medidor del Objetivo Estratégico: Satisfacción de Clientes Finales

Plantilla Medidores (Perspectiva Clientes)					
Objetivo Estratégico	Satisfacción de Clientes Finales		Frecuencia de Actualización	Anual	
Medidor	% de Satisfacción				
Finalidad de la Medición	Conocer el nivel de satisfacción de los clientes finales para así poder hacer mejoras y brindar un mejor servicio.		Unidad de la medida	% de Satisfacción de clientes finales	
Definición de la Medida, Fórmula:					
$= \left(\frac{\sum \text{Puntuacion es cuestiones de satisfacci ón}}{(\text{puntuación máxima})(\# \text{ de cuestiones})(\# \text{ de clientes})} \right) (100\%)$					
Notas y Supuestos					
La persona que realiza la encuesta puede incluir el número de preguntas que desee pero siempre la valoración de estas se realizara utilizando una escala de 1 a 5 (donde 1 sería máxima insatisfacción y 5 máxima satisfacción)					
Disponibilidad de la Información		Fuente de la Información			
Disponible	x	Investigación de Mercado a Clientes Finales			
Disponible con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio, pero este siempre irá encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:		Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Sub Gerente General	Gerente de Ventas/Mercadeo		Sub Gerente General		SI/NO
Metas	2006	2007	2008	2009	2010
	≥80%	≥85%	≥90%	≥95%	≥95%

Elaborado por los autores

Tabla 5.68
Medidor del Objetivo Estratégico: Satisfacción de Clientes Mayoristas

Plantilla Medidores (Perspectiva Clientes)					
Objetivo Estratégico	Satisfacción de Clientes Mayoristas		Frecuencia de Actualización	Anual	
Medidor	% de Satisfacción de Clientes Mayoristas				
Finalidad de la Medición	Conocer el nivel de satisfacción de los clientes finales para así poder hacer mejoras y brindar un mejor servicio.		Unidad de la medida	% de Satisfacción de clientes mayoristas	
Definición de la Medida, Fórmula:					
$= \left(\frac{\sum \text{Puntuaciones cuestiones de satisfacción}}{(\text{puntuación máxima})(\# \text{ de cuestiones})(\# \text{ de clientes})} \right) (100\%)$					
Notas y Supuestos					
La persona que realiza la encuesta puede incluir el número de preguntas que desee pero siempre la valoración de estas se realizara utilizando una escala de 1 a 5 (donde 1 sería máxima insatisfacción y 5 máxima satisfacción)					
Disponibilidad de la Información		Fuente de la Información			
Disponibile	x	Investigación de Mercado a Clientes Mayoristas			
Disponibile con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio, pero este siempre irá encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:		Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Sub Gerente General	Gerente de Ventas/Mercadeo		Sub Gerente General		S/NO
Metas	2006	2007	2008	2009	2010
	80%	85%	90%	95%	95%

Elaborado por los autores

Tabla 5.69
Medidor de Iniciativa: Investigación de Mercado para nuevos locales

Plantilla Medidores (Perspectiva Clientes)					
Objetivo Estratégico	Aumentar Cobertura		Frecuencia de Actualización	Una vez por cada Investigación	
Medidor	_____ % Investigaciones mal realizadas				
Finalidad de la Medición	Tener información acerca de la efectividad de las investigaciones y saber cuán confiables son las empresas que se contrata para hacer dichas investigaciones.		Unidad de la medida	Investigaciones mal realizadas	
Iniciativa	_____ Investigación de mercado para nuevos puntos de venta				
Definición de la Medida, Fórmula:					
$\frac{\# \text{ de investigaciones mal realizadas}}{\# \text{ de investigaciones totales realizadas}}$					
Notas y Supuestos					
Solo podemos dar cuenta que una investigación fue bien realizada o no después de que hemos comprobado que la información que se obtuvo de dicha investigación coincide o no con el comportamiento del mercado.					
Disponibilidad de la Información			Fuente de la Información		
Disponibile	_____ x		Datos de rendimiento de Almacenes nuevos		
Disponibile con cambios menores	_____				
No disponible	_____				
Otro (especificar)	_____				
Metodología para Fijación de metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio, pero este siempre irá encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:		Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Sub Gerente General	Gerente de Mercadeo		Sub Gerente General		SI/NO
Metas	2006	2007	2008	2009	2010
	< 5%	< 5%	< 5%	< 5%	< 5%

Elaborado por los autores

Tabla 5.70
Medidor de Iniciativa: Plan de Posicionamiento
Plantilla Medidores (Perspectiva Clientes)

Objetivo Estratégico	Aumentar Posicionamiento				
Medidor	% personas que asocian a la empresa de acuerdo con el plan	Frecuencia de Actualización	Anualmente		
Finalidad de la Medición	Controlar el Avance y la efectividad del plan de Posicionamiento.	Unidad de la medida	Proporción de personas que reconocen a la empresa de acuerdo al plan.		
Iniciativa	Plan de Posicionamiento				
Definición de la Medida, Fórmula:					
<i># de personas que reconocen a la Empresa de acuerdo al plan de Posicionamiento</i>					
Notas y Supuestos					
EL Top of Mind calculador en este estudio no tiene que bajar de ese nivel, todo lo contrario tiene que aumentar.					
Disponibilidad de la Información	Disponibles	Fuente de la Información			
	Disponibles con cambios menores	Investigación de Mercado mediante Encuestas			
	No disponibles				
	Otro (especificar)				
Metodología para Fijación de metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio, pero este siempre irá encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:	Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad	
Sub Gerente General	Gerente de Mercadeo	Sub Gerente General		SI/NO	
Metas	2006	2007	2008	2009	2010
	50%	60%	70%	80%	90%

Elaborado por los autores

Tabla 5.71
Medidor de Iniciativa: Plan de Promoción

Plantilla Medidores (Perspectiva Clientes)					
Objetivo Estratégico	Plan de Promoción		Frecuencia de Actualización	Cada Temporada de Promoción	
Medidor	% de Objetivo en ventas no logrado por temporada		Unidad de la medida	% del objetivo en Ventas que no se logró por la promoción de temporada	
Finalidad de la Medición	Verificar la efectividad de las promociones que se ofrezcan		Unidad de la medida	% del objetivo en Ventas que no se logró por la promoción de temporada	
Iniciativa	Promociones por temporada				
Definición de la Medida, Fórmula:					
$\frac{\text{Ventas Reales Temporada} - \text{Ventas Pr e supuestadas Temporada}}{\text{Ventas Pr e supuestadas Temporada}}$					
Notas y Supuestos					
El porcentaje de variación en ventas puede ser matemáticamente negativo.					
Disponibilidad de la Información		Fuente de la Información			
Disponible	x	Datos de ventas por temporada obtenidas de Wingest			
Disponible con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio, pero este siempre irá encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:		Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Gerente de Mercadeo	Asistente de Mercadeo		Gerente de Mercadeo		SI/NO
Metas	2006	2007	2008	2009	2010
	>=0%	>=0%	>=0%	>=0%	>=0%

Elaborado por los autores

Tabla 5.72
Medidor de Iniciativa: Aumentar la agilidad en los despachos

Plantilla Medidores (Perspectiva Clientes)					
Objetivo Estratégico	Satisfacción de Clientes Mayoristas		Frecuencia de Actualización	Mensual	
Medidor	% de disminución en el tiempo de entrega				
Finalidad de la Medición	Controlar el tiempo de entrega de los pedidos de los clientes mayoristas para controlar la calidad del servicio		Unidad de la medida	% de disminución en el tiempo de entrega	
Iniciativa	Aumentar la agilidad en los despachos				
Definición de la Medida, Fórmula:					
$\frac{\text{Tiempo de entrega actual} - \text{Tiempo de entrega anterior}}{\text{Tiempo de entrega anterior}}$					
Notas y Supuestos					
La disminución en el tiempo de entrega de los pedidos será muy notoria una vez que se implemente la automatización de las bodegas, pero luego el porcentaje de disminución irá descendiendo hasta que se encuentre una nueva forma de agilizar los despachos					
Disponibilidad de la Información		Fuente de la Información			
Disponibile	x	Datos de campo de Bodegas y Almacenes			
Disponibile con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio, pero este siempre irá encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:		Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Gerente de Ventas y Mercadeo	Gerente de Logística		Gerente de Ventas y Mercadeo		SI/NO
Metas	2006	2007	2008	2009	2010
	<=0%	<=0%	<=0%	<=0%	<=0%

Elaborado por los autores

Tabla 5.73
Medidor de Iniciativa: Contratar agentes vendedores

Plantilla Medidores (Perspectiva Clientes)					
Objetivo Estratégico	Satisfacción de Clientes Mayoristas		Frecuencia de Actualización	Anual	
Medidor	# de nuevos Clientes mayoristas				
Finalidad de la Medición	Evaluar la eficacia de la labor de los agentes vendedores que se contratarán		Unidad de la medida	Nuevos Clientes Mayoristas	
Iniciativa	Contratar agentes vendedores				
Definición de la Medida, Fórmula:					
<i># de Clientes Mayoristas en el período actual - # de Clientes Mayoristas en el período anterior</i>					
Notas y Supuestos					
Disponibilidad de la Información		Fuente de la Información			
Disponibile	x	Base de Datos de Distribuidora Albita			
Disponibile con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio, pero este siempre irá encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:		Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Sub Gerente General	Gerente de Ventas		Sub Gerente General		SI/NO
Metas	2006	2007	2008	2009	2010
	20	20	20	20	20

Elaborado por los autores

5.13.4. Medidores Perspectiva de Finanzas

Tabla 5.74
Medidor del Objetivo Estratégico: Aumentar Ventas

Plantilla Medidores (Perspectiva Financiera)					
Objetivo Estratégico	Aumentar Ventas		Frecuencia de Actualización	Mensual, Anual	
Medidor	Ventas reales vs. Ventas Presupuestadas				
Finalidad de la Medición	Controlar el Cumplimiento de los Objetivos en Ventas		Unidad de la medida	%	
Definición de la Medida, Fórmula:	$\frac{\text{Ventas Reales}}{\text{Ventas Presupuestadas}}$				
Notas y Supuestos					
Disponibilidad de la Información		Fuente de la Información			
Disponibile	x		Ventas mensuales y anuales obtenidas de Wingest, Presupuestos.		
Disponibile con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio, pero este siempre irá encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:		Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Gerente General	Gerente de Ventas		Gerente General		SI/NO
Metas	2006	2007	2008	2009	2010
	100%	100%	100%	100%	100%

Elaborado por los autores

Tabla 5.75
Medidor del Objetivo Estratégico: Optimizar Costos y Gastos

Plantilla Medidores (Perspectiva Financiera)					
Objetivo Estratégico	Optimizar Costos y Gastos		Frecuencia de Actualización	Anual	
Medidor	Gastos Real vs. Presupuesto				
Finalidad de la Medición	Mantener un control del presupuesto destinado para cada área y para cada actividad.	Unidad de la medida	%		
Definición de la Medida, Fórmula:					
$\% \text{ variación de Gasto} = \frac{\text{Gastos} - \text{Presupuesto}}{\text{Presupuesto}}$					
Notas y Supuestos					
Disponibilidad de la Información		Fuente de la Información			
Disponibile	x	Gstos mensuales y anuales obtenidas de Wingest, Presupuestos.			
Disponibile con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio, pero este siempre irá encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:		Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Gerente General	Gerente Financiero		Gerente General		ad SI/NO
Metas	2006	2007	2008	2009	2010
	0%	0%	0%	0%	0%

Elaborado por los autores

Tabla 5.76
Medidor del Objetivo Estratégico: Optimizar Aumento del ROI

Plantilla Medidores (Perspectiva Financiera)				
Objetivo Estratégico	Aumento del ROI		Frecuencia de Actualización	Anual
Medidor	ROI			
Finalidad de la Medición	Controlar el aumento en la rentabilidad del negocio		Unidad de la medida	%
Definición de la Medida,				
Fórmula:				
$ROI = \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio}$				
Notas y Supuestos				
Disponibilidad de la Información		Fuente de la Información		
Disponibile	x	Estado de Pérdidas y Ganancias, Balance General de Wingest		
Disponibile con cambios menores				
No disponible				
Otro (especificar)				
Metodología para Fijación de metas				
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio, pero este siempre irá encaminado a cumplir las rutas estratégicas.				
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:	Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Gerente General	Gerente Financiero	Gerente General		SI/NO
Metas	2006	2007	2008	2009
	>5%	>0%	>5%	>10%
				2010
				>15%

Elaborado por los autores

Tabla 5.77
Medidor del Objetivo Estratégico: Aumentar Participación de Mercado

Plantilla Medidores (Perspectiva Financiera)					
Objetivo Estratégico	Aumentar Participación de Mercado y Ser la Mejor Comercializadora del País		Frecuencia de Actualización	Anual	
Medidor	Participación de Mercado				
Finalidad de la Medición	Medir el nivel de penetración que tiene Distribuidora Albita en el mercado		Unidad de la medida	Participación de Mercado	
Definición de la Medida, Fórmula:					
$\frac{\text{Volumen de negocio en el mercado}}{\text{Volumen de ventas de la unidad de negocio}}$					
Notas y Supuestos					
Como Distribuidora Albita esta en un mercado informal es difícil cuantificar las ventas del mercado, lo que se puede hacer es ver si se aumenta o no la participación comparando las ventas del negocio con las del No1 en ventas que para este año sería Súper Éxitos					
Disponibilidad de la Información		Fuente de la Información			
Disponibile	_____	Investigar o comparar con el No 1 del mercado			
Disponibile con cambios menores	_____				
No disponible	x				
Otro (especificar)	_____				
Metodología para Fijación de metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio, pero este siempre irá encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de fijar la meta Gerente General	Responsable para alcanzar la meta: Gerente de		Seguimiento y Monitoreo de lo medido Gerente General		Disponibilidad SI/NO
Metas	2006	2007	2008	2009	2010
	<=No1	<=No1	<=No1	>=No1	>=No1

Elaborado por los autores

Tabla 5.78
Medidor de Iniciativa: Implementar Plan de Mercadeo

Plantilla Medidores (Perspectiva Financiera)					
Objetivo Estratégico	Aumentar Ventas		Frecuencia de Actualización	Anual	
Medidor	Ventas reales vs. Ventas Presupuestadas				
Finalidad de la Medición	Controlar el Cumplimiento de los Objetivos en Ventas		Unidad de la medida	%	
Iniciativa	Implementar Plane de Mercadeo				
Definición de la Medida, Fórmula:					
$\% \text{ de cumplimiento} = \frac{\text{Ventas Reales}}{\text{Ventas Presupuestadas}}$					
Notas y Supuestos					
El % de cumplimiento puede exceder el 100%.					
Disponibilidad de la Información			Fuente de la Información		
Disponibile	x		Estado de Pérdidas y Ganancias		
Disponibile con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio, pero este siempre irá encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:		Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Sub Gerente General	Gerente de Ventas		Sub Gerente General		SI/NO
Metas	2006	2007	2008	2009	2010
	100%	100%	100%	100%	100%

Elaborado por los autores

Tabla 5.79
Medidor de Iniciativa: Mecanismos de Control de Gastos

Plantilla Medidores (Perspectiva Financiera)					
Objetivo Estratégico	Optimizar Costos y Gastos		Frecuencia de Actualización	Anual	
Medidor	Gastos Real vs. Presupuesto				
Finalidad de la Medición	Mantener un control del presupuesto destinado para cada área y para cada actividad.		Unidad de la medida	%	
Iniciativa	Establecer políticas y mecanismos de control de gastos.				
Definición de la Medida, Fórmula:					
$\% \text{ variación de Gasto} = \frac{\text{Gastos} - \text{Presupuesto}}{\text{Presupuesto}}$					
Notas y Supuestos					
El % de variación de Gasto puede ser negativo.					
Disponibilidad e la Información		Fuente de la Información			
Disponibles	x	Presupuesto y Estado de Pérdidas y Ganancias de Distribuidora Albita			
Disponibles con cambios menores					
No disponibles					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio, pero este siempre irá encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:		Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Sub Gerente General	Gerente Financiero		Sub Gerente General		SI/NO
Metas	2006	2007	2008	2009	2010
	0%	0%	0%	0%	0%

Elaborado por los autores

Tabla 5.80
Medidor de la Iniciativa: Mantener estrategias actualizadas

Plantilla Medidores (Perspectiva Financiera)					
Objetivo Estratégico	Ser la Mejor Comercializadora del País		Frecuencia de Actualización	Semestral	
Medidor	% de estrategias que cumplen con sus objetivos				
Finalidad de la Medición	Controlar si las decisiones que se tomaron fueron las acertadas		Unidad de la medida	%	
Iniciativa	Mantener estrategias actualizadas de acuerdo al entorno				
Definición de la Medida, Fórmula:					
$\frac{\text{Objetivos Estratégicos logrados}}{\text{Objetivos Estratégicos propuestos}}$					
Notas y Supuestos					
Disponibilidad de la Información		Fuente de la Información			
Disponibile	x	Recursos Humanos			
Disponibile con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio pero este irá siempre encaminando a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta:		Seguimiento y Monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Gerente General	Todos los Gerentes		Gerente General		SI/NO
Metas	2006	2007	2008	2009	2010
	100%	100%	100%	100%	100%

Elaborado por los autores

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

6.1. Inversiones y Financiamiento

En Distribuidora Albita se van a realizar inversiones anuales, tanto por la expansión (ver cotizaciones en anexos) que se espera tener como por la automatización de sus locales (ver cotizaciones en anexos), a continuación detallamos los valores que se van a invertir por año:

El financiamiento para el 2006 será obtenido mediante un Préstamo a Largo Plazo de \$115000 el resto del dinero necesario para comenzar el proyecto se obtendrá del capital social, para los siguientes años el financiamiento de los nuevos locales se obtendrá del giro del negocio.

Tabla 6.1
Proyección de Inversiones

AÑO	AUTOMATIZACION DE BODEGA	AUTOMATIZACION DE ALMACENES	NUEVO LOCAL	Total
2006	\$ 8.702,40	\$ 32.603,20	\$ 83.000,00	\$ 124.305,60
2007			\$ 122.096,00	\$ 122.096,00
2008			\$ 126.979,84	\$ 126.979,84
2009			\$ 132.059,03	\$ 132.059,03
2010			\$ 137.341,39	\$ 137.341,39
2011			\$ 142.835,05	\$ 142.835,05
2012			\$ 148.548,45	\$ 148.548,45
2013			\$ 154.490,39	\$ 154.490,39
2014			\$ 160.670,01	\$ 160.670,01
2015			\$ 167.096,81	\$ 167.096,81

Elaborado por los autores

6.2. Parámetros Básicos para Proyecciones

Los datos históricos obtenidos del negocio se muestran a continuación:

Tabla 6.2
Histórico de Ventas, Compras y Costo de Ventas

Histórico			
Costo de Venta			
Año	valores	tasa en relación a las ventas	tasa de variación
2002	\$ 915.943,42	91%	
2003	\$ 1.063.794,08	87%	-4%
2004	\$ 992.068,85	84%	-3%
TASA PROMEDIO			-4%
Compras			
Año	valores	tasa de variación	
2002	\$ 1.009.922,42		
2003	\$ 995.024,15	-1%	
2004	\$ 1.130.936,37	14%	
TASA PROMEDIO		6%	
VENTAS			
Año	valores en dólares		
1993	\$ 13.064,03		
1994	\$ 14.387,92		
1995	\$ 9.620,48		
1996	\$ 66.320,29		
1997	\$ 48.524,77		
1998	\$ 17.945,64		
1999	\$ 69.809,17		
2000	\$ 402.757,47		
2001	\$ 801.891,99		
2002	\$ 1.003.152,56		
2003	\$ 1.215.999,20		
2004	\$ 1.174.186,97		

Elaborado por los autores

Cabe destacar que en el 2004 existió un inconveniente con dos contenedores destinados a las ventas de Noviembre y Diciembre, se tenía previsto que estos contenedores llegaran en el mes de Octubre, pero debido a inconvenientes llegaron a finales del mes de Diciembre, lo que ocasionó que no se pueda cumplir con las ventas deseadas para esos meses, y además tener exceso de stock en las bodegas.

6.3. Presupuesto de Ingresos y Egresos

6.3.1. Proyecciones de Ventas

Para las proyecciones de las ventas se realizó una regresión lineal simple (Ver anexos) tomando como variable independiente los años y como variable dependiente las ventas, la regresión dio los siguientes resultados:

b	123545,449
a	-246502442
r²	80%

Podemos observar que el coeficiente de determinación r^2 es igual a 80% lo que determina que la regresión es representativa.

Entonces la ecuación de la recta sería la siguiente:

$$Y = a + bX$$

$$Y = -246502442 + 123545X$$

Utilizando la ecuación, la proyección de ventas sería la siguiente:

Tabla 6.3
Proyecciones de Ventas

PROYECCIONES DE VENTAS		
AÑO	VALOR	tasa de crecimiento
2005	\$ 1.206.183,80	3%
2006	\$ 1.329.729,25	10%
2007	\$ 1.453.274,69	9%
2008	\$ 1.576.820,14	9%
2009	\$ 1.700.365,59	8%
2010	\$ 1.823.911,04	7%
2011	\$ 1.947.456,49	7%
2012	\$ 2.071.001,94	6%
2013	\$ 2.194.547,39	6%
2014	\$ 2.318.092,84	6%
2015	\$ 2.441.638,29	5%

Elaborado por los autores

Según el plan estratégico propuesto en la Reingeniería, al final de 10 años Distribuidora Albita tendrá 10 almacenes nuevos, uno cada año.

Para realizar las proyecciones de ventas de estos almacenes se tomó como referencia uno de los almacenes representativos de Distribuidora Albita, para el primer año se proyecta que el primer almacén nuevo venda el 70% de lo que vende el almacén que se tomó como referencia.

La tasa de crecimiento en ventas de los nuevos almacenes son las calculadas mediante la regresión, a continuación se muestran las ventas proyectadas de los nuevos almacenes en los 10 años (Ver anexo para obtener más detalles de los cálculos):

Tabla 6.4
Ventas Proyectadas de Nuevos Locales

Venta Proyectadas de Nuevos Locales	
AÑOS	TOTAL
2006	\$ 253.180,45
2007	\$ 553.407,00
2008	\$ 900.679,67
2009	\$ 1.294.998,44
2010	\$ 1.736.363,31
2011	\$ 2.224.774,30
2012	\$ 2.760.231,39
2013	\$ 3.342.734,59
2014	\$ 3.972.283,89
2015	\$ 4.648.879,31

Elaborado por los autores

Otra de las propuestas de la Reingeniería es la contratación de agentes vendedores para provincias para aumentar la cobertura de ventas.

Para la proyección de las ventas al por mayor se tomó como referencia la venta anual a un cliente promedio de Distribuidora Albita, el número actual de clientes y las tasas de crecimiento anual obtenidas de la regresión:

Tabla 6.5
Proyecciones de Ventas al por Mayor

PROYECCIONES DE VENTAS AL POR MAYOR					
AÑO	VENTAS PROMEDIO POR CLIENTE	No de Agentes contratados por año	Mínimo de aumento de clientes por Agente	No de Clientes	Ventas Proyectadas al por mayor
2006	\$ 1.414,61	2	10	161	\$ 227.751,50
2007	\$ 1.546,04	2	10	181	\$ 279.832,68
2008	\$ 1.677,47	2	10	201	\$ 337.171,12
2009	\$ 1.808,90	2	10	221	\$ 399.766,80
2010	\$ 1.940,33	2	10	241	\$ 467.619,75
2011	\$ 2.071,76	2	10	261	\$ 540.729,94
2012	\$ 2.203,19	1	10	271	\$ 597.065,45
2013	\$ 2.334,62	0	10	271	\$ 632.683,34
2014	\$ 2.466,06	0	10	271	\$ 668.301,23
2015	\$ 2.597,49	0	10	271	\$ 703.919,12

Elaborado por los autores

La proyección de ventas de los almacenes actuales de Distribuidora Albita se explica mediante la regresión, cabe destacar que las ventas de los almacenes representan el 85% de las ventas totales, entonces las ventas de los locales actuales de Distribuidora Albita son las siguientes:

Tabla 6.6
Proyecciones de Ventas de los Almacenes Actuales

PROYECCIÓN DE VENTAS DE LOS ALMACENES ACTUALES	
AÑO	VALOR
2006	\$ 1.130.269,86
2007	\$ 1.235.283,49
2008	\$ 1.340.297,12
2009	\$ 1.445.310,75
2010	\$ 1.550.324,39
2011	\$ 1.655.338,02
2012	\$ 1.760.351,65
2013	\$ 1.865.365,28
2014	\$ 1.970.378,91
2015	\$ 2.075.392,55

Elaborado por los autores

Las proyecciones de las ventas de los almacenes actuales, almacenes nuevos y las ventas al por mayor dan como resultado la proyección de las ventas totales con reingeniería que se muestra a continuación:

Tabla 6.7
Proyecciones de Ventas con Reingeniería

PROYECCIÓN DE VENTAS CON REINGENIERÍA				
AÑO	ALMACENES ACTUALES	ALMACENES NUEVOS	CLIENTES MAYORISTAS	VENTAS TOTALES
2006	\$ 1.130.269,86	\$ 253.180,45	\$ 227.751,50	\$ 1.611.201,81
2007	\$ 1.235.283,49	\$ 553.407,00	\$ 279.832,68	\$ 2.068.523,17
2008	\$ 1.340.297,12	\$ 900.679,67	\$ 337.171,12	\$ 2.578.147,90
2009	\$ 1.445.310,75	\$ 1.294.998,44	\$ 399.766,80	\$ 3.140.076,00
2010	\$ 1.550.324,39	\$ 1.736.363,31	\$ 467.619,75	\$ 3.754.307,45
2011	\$ 1.655.338,02	\$ 2.224.774,30	\$ 540.729,94	\$ 4.420.842,26
2012	\$ 1.760.351,65	\$ 2.760.231,39	\$ 597.065,45	\$ 5.117.648,49
2013	\$ 1.865.365,28	\$ 3.342.734,59	\$ 632.683,34	\$ 5.840.783,21
2014	\$ 1.970.378,91	\$ 3.972.283,89	\$ 668.301,23	\$ 6.610.964,04
2015	\$ 2.075.392,55	\$ 4.648.879,31	\$ 703.919,12	\$ 7.428.190,98

Elaborado por los autores

6.3.2. Proyección de Costo de Ventas

El costo de ventas según el histórico tiene una tendencia a la baja (-4%), esto va de acuerdo a las políticas de la empresa la cual ha decidido en el 2005 tener un costo de ventas del 80% con respecto a las ventas totales y mantenerlo así en los próximos años.

Si las estrategias propuestas en esta reingeniería son alcanzadas con éxito, el costo de ventas de la empresa en los próximos años bajaría hasta ubicarse en un 70% (2005 = 80%; 2006 = 78%; 2007 = 76%; 2008 = 74%; 2010 = 72%; 2011 en adelante = 70%).

Tabla 6.8
Proyecciones de Costos de Ventas

Proyecciones de Costo de Venta				
Año	Ventas		Costo de Ventas	
2005	\$	1.206.183,80	80%	\$ 964.947,04
2006	\$	1.611.201,81	78%	\$ 1.256.737,41
2007	\$	2.068.523,17	76%	\$ 1.572.077,61
2008	\$	2.578.147,90	74%	\$ 1.907.829,45
2009	\$	3.140.076,00	72%	\$ 2.260.854,72
2010	\$	3.754.307,45	70%	\$ 2.628.015,21
2011	\$	4.420.842,26	70%	\$ 3.094.589,58
2012	\$	5.117.648,49	70%	\$ 3.582.353,95
2013	\$	5.840.783,21	70%	\$ 4.088.548,25
2014	\$	6.610.964,04	70%	\$ 4.627.674,83
2015	\$	7.428.190,98	70%	\$ 5.199.733,68

Elaborado por los autores

6.3.3. Proyección de Gastos

El Gasto Administrativo se verá aumentado debido a los nuevos sueldos que traerá consigo la contratación de los gerentes para las diversas áreas que se recomienda crear en la Reingeniería, además se considera que estos nuevos cargos traerán consigo constantes cambios en el sistema, también se toma en cuenta los gastos de las investigaciones de mercado que se encuentran dentro de las estrategias que la reingeniería sugiere.

Tabla 6.9
Proyecciones de Aumentos en Gastos Administrativos

AUMENTO GASTO ADMINISTRATIVO					
AÑO	ADECUACIONES DEL SISTEMA	PRESUPUESTO DE INVESTIGACION DE MERCADO	NUEVO GERENTES	CAPACITACION Y MOTIVACION	Total
2006	\$ 1.200,00	\$ 2.325,00	\$ 10.800,00	\$ 766,00	\$ 15.091,00
2007	\$ 1.248,00	\$ 2.418,00	\$ 12.000,00	\$ 796,64	\$ 16.462,64
2008	\$ 1.297,92	\$ 2.514,72	\$ 13.200,00	\$ 828,51	\$ 17.841,15
2009	\$ 1.349,84	\$ 2.615,31	\$ 14.400,00	\$ 861,65	\$ 19.226,79
2010	\$ 1.403,83	\$ 2.719,92	\$ 15.600,00	\$ 896,11	\$ 20.619,86
2011	\$ 1.459,98	\$ 2.828,72	\$ 16.800,00	\$ 931,96	\$ 22.020,66
2012	\$ 1.518,38	\$ 2.941,87	\$ 18.000,00	\$ 969,23	\$ 23.429,48
2013	\$ 1.579,12	\$ 3.059,54	\$ 19.200,00	\$ 1.008,00	\$ 24.846,66
2014	\$ 1.642,28	\$ 3.181,92	\$ 20.400,00	\$ 1.048,32	\$ 26.272,53
2015	\$ 1.707,97	\$ 3.309,20	\$ 21.600,00	\$ 1.090,26	\$ 27.707,43

Elaborado por los autores

Los gastos de ventas se verán afectados por las diferentes estrategias propuestas en la Reingeniería, primero los nuevos locales traerán consigo gastos de personal y de mantenimiento, además para incrementar las ventas al por mayor se tendrá que pagar sueldos, comisiones y viáticos para los agentes vendedores que se contrate, para impulsar la imagen de Distribuidora Albita se aumentará el gasto para publicidad mediante un plan de posicionamiento, para impulsar las ventas en los puntos de ventas se proporcionará un presupuesto para promociones según la temporada, además se tendrá en cuenta también los gastos de mantenimiento que traerá consigo la automatización de los locales.

Tabla 6.10
Proyecciones de Aumentos en Gastos de Ventas

AUMENTO GASTO DE VENTAS					
AÑO	AUTOMATIZACION DE BODEGA	AUTOMATIZACION DE ALMACENES	NUEVO LOCAL	PRESUPUESTO DE PROMOCION	NUEVOS GERENTES
2006	\$ 2.738,56	\$ 356,29	\$ 38.800,00	\$ 8.056,01	\$ 26.400,00
2007	\$ 2.848,10	\$ 370,54	\$ 71.552,00	\$ 10.342,62	\$ 28.800,00
2008	\$ 2.962,03	\$ 385,36	\$ 111.621,12	\$ 12.890,74	\$ 31.200,00
2009	\$ 3.080,51	\$ 400,78	\$ 154.781,29	\$ 15.700,38	\$ 33.600,00
2010	\$ 3.203,73	\$ 416,81	\$ 201.215,67	\$ 18.771,54	\$ 36.000,00
2011	\$ 3.331,88	\$ 433,48	\$ 251.117,16	\$ 22.104,21	\$ 38.400,00
2012	\$ 3.465,15	\$ 450,82	\$ 304.688,82	\$ 25.588,24	\$ 40.800,00
2013	\$ 3.603,76	\$ 468,85	\$ 362.144,43	\$ 29.203,92	\$ 43.200,00
2014	\$ 3.747,91	\$ 487,61	\$ 423.708,98	\$ 33.054,82	\$ 45.600,00
2015	\$ 3.897,82	\$ 507,11	\$ 489.619,26	\$ 37.140,95	\$ 48.000,00
AÑO	AGENTES VENDEDORES	PRESUPUESTO DE POSICIONAMIENTO	CAPACITACION Y MOTIVACION	Total	
2006	\$ 10.616,27	\$ 16.112,02	\$ 6.661,00	\$ 109.740,15	
2007	\$ 18.597,49	\$ 20.685,23	\$ 6.927,44	\$ 160.123,42	
2008	\$ 26.657,57	\$ 25.781,48	\$ 7.204,54	\$ 218.702,83	
2009	\$ 34.796,50	\$ 31.400,76	\$ 7.492,72	\$ 281.252,93	
2010	\$ 43.014,30	\$ 37.543,07	\$ 7.792,43	\$ 347.957,54	
2011	\$ 51.310,95	\$ 44.208,42	\$ 8.104,12	\$ 419.010,22	
2012	\$ 55.755,98	\$ 51.176,48	\$ 8.428,29	\$ 490.353,79	
2013	\$ 56.290,25	\$ 58.407,83	\$ 8.765,42	\$ 562.084,46	
2014	\$ 56.824,52	\$ 66.109,64	\$ 9.116,04	\$ 638.649,51	
2015	\$ 57.358,79	\$ 74.281,91	\$ 9.480,68	\$ 720.286,53	

Elaborado por los autores

A continuación mostramos los Gastos de Administración proyectados con la Reingeniería que resultan de la suma de los gastos sin Reingeniería más el aumento de gastos por las estrategias planteadas en la Reingeniería, también se muestran Los Gastos de Ventas proyectados con la Reingeniería que resultan de la suma de los gastos de los locales actuales más el aumento de los gastos por las estrategias planteadas en la Reingeniería.

Tabla 6.11
Proyecciones de Gastos Totales

PROYECCIÓN DE GASTOS			
Año	Gastos total de Administración	Gastos de Administración locales actuales	Aumento en Gasto de Administración
2006	\$ 108.369,07	\$ 93.278,07	\$ 15.091,00
2007	\$ 113.471,83	\$ 97.009,19	\$ 16.462,64
2008	\$ 118.730,71	\$ 100.889,56	\$ 17.841,15
2009	\$ 124.151,94	\$ 104.925,14	\$ 19.226,79
2010	\$ 129.742,01	\$ 109.122,15	\$ 20.619,86
2011	\$ 135.507,69	\$ 113.487,04	\$ 22.020,66
2012	\$ 141.456,00	\$ 118.026,52	\$ 23.429,48
2013	\$ 147.594,24	\$ 122.747,58	\$ 24.846,66
2014	\$ 153.930,01	\$ 127.657,48	\$ 26.272,53
2015	\$ 160.471,21	\$ 132.763,78	\$ 27.707,43
Año	Gastos total de Ventas	Gastos de Ventas locales actuales	Aumento en Gasto de Ventas
2006	\$ 198.497,48	\$ 88.757,33	\$ 109.740,15
2007	\$ 252.431,04	\$ 92.307,62	\$ 160.123,42
2008	\$ 314.702,76	\$ 95.999,93	\$ 218.702,83
2009	\$ 381.092,86	\$ 99.839,92	\$ 281.252,93
2010	\$ 451.791,06	\$ 103.833,52	\$ 347.957,54
2011	\$ 526.997,09	\$ 107.986,86	\$ 419.010,22
2012	\$ 602.660,13	\$ 112.306,34	\$ 490.353,79
2013	\$ 678.883,05	\$ 116.798,59	\$ 562.084,46
2014	\$ 760.120,04	\$ 121.470,53	\$ 638.649,51
2015	\$ 846.615,88	\$ 126.329,35	\$ 720.286,53

Elaborado por los autores

6.3.4. Proyección de Depreciación

Tomando en cuenta las automatizaciones y la creación de nuevos almacenes podemos observar que se aumenta el activo tanto en muebles y enseres,

equipos de oficina y equipos de computación lo cual traerá consigo un aumento en la depreciación la que se resume en la siguiente tabla.

Tabla 6.12
Proyecciones de Depreciación con Reingeniería

DEPRECIACIÓN CON REINGENIERÍA						
AÑO	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	MUEBLES Y ENSERES	EQUIPOS DE OFICINA	VEHICULOS	SUMATORIA DE DEPRECIACION	DEPRECIACION ACUMULADA
2006	\$ 18.120,17	\$ 3.438,50	\$ 915,00	\$ 7.410,71	\$ 29.884,38	\$ 62.757,16
2007	\$ 21.709,25	\$ 4.998,50	\$ 1.227,00	\$ 3.391,07	\$ 31.325,82	\$ 94.082,99
2008	\$ 25.992,38	\$ 6.620,90	\$ 1.551,48	\$ 3.391,07	\$ 37.555,84	\$ 131.638,82
2009	\$ 12.856,00	\$ 8.308,20	\$ 1.888,94	\$ 0,00	\$ 23.053,13	\$ 154.691,96
2010	\$ 13.370,24	\$ 10.062,98	\$ 2.239,90	\$ 0,00	\$ 25.673,12	\$ 180.365,08
2011	\$ 13.905,05	\$ 11.822,35	\$ 2.604,89	\$ 0,00	\$ 28.332,29	\$ 208.697,37
2012	\$ 14.461,25	\$ 13.720,33	\$ 2.984,49	\$ 0,00	\$ 31.166,07	\$ 239.863,44
2013	\$ 15.039,70	\$ 15.643,38	\$ 3.379,27	\$ 0,00	\$ 34.062,35	\$ 273.925,79
2014	\$ 15.641,29	\$ 15.874,19	\$ 3.174,84	\$ 0,00	\$ 34.690,32	\$ 308.616,11
2015	\$ 16.266,94	\$ 18.009,16	\$ 3.601,83	\$ 0,00	\$ 37.877,93	\$ 346.494,04

Elaborado por los autores

6.4. Proyección de Estados Financieros

Para realizar un mejor análisis del impacto que tendrán las estrategias propuestas en la reingeniería, se compararán los Estados Financieros de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Caja que la empresa tendría sin Reingeniería y con Reingeniería.

Tabla 6.13
Proyecciones de los Estados de Pérdidas y Ganancias sin Reingeniería

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS SIN REINGENIERÍA										
AÑOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos por Ventas	1.329.729,25	1.453.274,69	1.576.820,14	1.700.365,59	1.823.911,04	1.947.456,49	2.071.001,94	2.194.547,39	2.318.092,84	2.441.638,29
Costo de Venta	-1.063.783,40	-1.162.619,76	-1.261.456,12	-1.360.292,47	-1.459.128,83	-1.557.965,19	-1.656.801,55	-1.755.637,91	-1.854.474,27	-1.953.310,63
UTILIDAD BRUTA	265.945,85	290.654,94	315.364,03	340.073,12	364.782,21	389.491,30	414.200,39	438.909,48	463.618,57	488.327,66
Gastos Administrativos	-96.900,19	-102.714,20	-108.877,05	-115.409,67	-122.334,25	-129.674,31	-137.454,76	-145.702,05	-154.444,17	-163.710,82
Gastos Ventas	-92.203,90	-97.736,13	-103.600,30	-109.816,32	-116.405,30	-123.389,61	-130.792,99	-138.640,57	-146.959,00	-155.776,54
Depreciación	-10.493,54	-5.944,57	-5.944,57	-2.553,50	-2.553,50	-2.487,89	-2.487,89	-2.437,04	0,00	0,00
UTILIDAD ANTES PARTICIPACION E IMPUESTOS	66.348,23	84.260,04	96.942,11	112.293,63	123.489,16	133.939,49	143.464,74	152.129,82	162.215,39	168.840,29
(-)15% PARTICIPACION TRABAJADORES	-9.952,23	-12.639,01	-14.541,32	-16.844,04	-18.523,37	-20.090,92	-21.519,71	-22.819,47	-24.332,31	-25.326,04
UTILIDAD IMPONIBLE	56.396,00	71.621,03	82.400,79	95.449,58	104.965,79	113.848,56	121.945,03	129.310,34	137.883,08	143.514,25
(-) IMPUESTO EMPRESARIAL	-6.599,00	-10.345,01	-13.039,95	-16.302,15	-18.681,20	-20.901,89	-22.926,01	-24.767,34	-26.910,52	-28.318,31
UTILIDAD NETA	49.797,00	61.276,02	69.360,84	79.147,44	86.284,59	92.946,67	99.019,02	104.543,01	110.972,56	115.195,93

Elaborado por los autores

Tabla 6.14
Proyecciones de los Estados de Pérdidas y Ganancias con Reingeniería

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS CON REINGENIERÍA										
AÑOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos por Ventas	1611201,81	2068523,17	2578147,90	3140076,00	3754307,45	4420842,26	5117648,49	5840783,21	6610964,04	7428190,98
Costo de Venta	-1256737,41	-1572077,61	-1907829,45	-2260854,72	-2628015,21	-3094589,58	-3582353,95	-4088548,25	-4627674,83	-5199733,68
UTILIDAD BRUTA	354464,40	496445,56	670318,46	879221,28	1126292,23	1326252,68	1535294,55	1752234,96	1983289,21	2228457,29
Gastos Administrativos	-108369,07	-113471,83	-118730,71	-124151,94	-129742,01	-135507,69	-141456,00	-147594,24	-153930,01	-160471,21
Gastos Ventas	-198497,48	-252431,04	-314702,76	-381092,86	-451791,06	-526997,09	-602660,13	-678883,05	-760120,04	-846615,88
Depreciación	-29884,38	-31325,82	-37555,84	-23053,13	-25673,12	-28332,29	-31166,07	-34062,35	-34690,32	-37877,93
UTILIDAD EN OPERACIÓN	17713,46	99216,86	199329,15	350923,35	519086,04	635415,60	760012,35	891695,33	1034548,84	1183492,27
Intereses Prestamo	-16132,96	-13448,81	-10333,19	-6716,70	-2518,86	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD ANTES PARTICIPACION E IMPUESTOS	1580,51	85768,05	188995,97	344206,65	516567,18	635415,60	760012,35	891695,33	1034548,84	1183492,27
(-)15% PARTICIPACION TRABAJADORES	-237,08	-12865,21	-28349,39	-51631,00	-77485,08	-95312,34	-114001,85	-133754,30	-155182,33	-177523,84
UTILIDAD IMPONIBLE	1343,43	72902,84	160646,57	292575,65	439082,10	540103,26	646010,50	757941,03	879366,51	1005968,43
(-) IMPUESTO EMPRESARIAL	0,00	-10665,46	-32601,39	-65583,66	-102210,28	-127465,57	-153942,37	-181925,01	-212281,38	-243931,86
UTILIDAD NETA	1343,43	62237,38	128045,18	226991,99	336871,83	412637,70	492068,12	576016,02	667085,14	762036,57

Elaborado por los autores

Tabla 6.15
Flujo de Caja sin Reingeniería

FLUJO DE CAJA SIN REINGENIERÍA										
AÑOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Efectivo proveniente de los clientes	1329729,25	1453274,69	1576820,14	1700365,59	1823911,04	1947456,49	2071001,94	2194547,39	2318092,84	2441638,29
Cuentas por cobrar	-9507,72	-9507,72	-9507,72	-9507,72	-9507,72	-9507,72	-9507,72	-9507,72	-9507,72	-9507,72
Ingresos operacionales	1320221,52	1443766,97	1567312,42	1690857,87	1814403,32	1937948,77	2061494,22	2185039,67	2308585,12	2432130,57
Costo de Venta	-1037188,81	-1133554,26	-1229919,71	-1326285,16	-1422650,61	-1519016,06	-1615381,51	-1711746,97	-1808112,42	-1904477,87
Inventarios de Mercadería	-55182,91	-55182,91	-55182,91	-55182,91	-55182,91	-55182,91	-55182,91	-55182,91	-55182,91	-55182,91
Cuentas por pagar	12392,40	12392,40	12392,40	12392,40	12392,40	12392,40	12392,40	12392,40	12392,40	12392,40
Proveedores	-1079979,31	-1176344,77	-1272710,22	-1369075,67	-1465441,12	-1561806,57	-1658172,02	-1754537,47	-1850902,92	-1947268,37
Gastos Administrativos	-96900,19	-102714,20	-108877,05	-115409,67	-122334,25	-129674,31	-137454,76	-145702,05	-154444,17	-163710,82
Gastos Ventas	-92203,90	-97736,13	-103600,30	-109816,32	-116405,30	-123389,61	-130792,99	-138640,57	-146959,00	-155776,54
Pago a Proveedores de Bienes/servicios	-189104,08	-200450,33	-212477,35	-225225,99	-238739,55	-253063,92	-268247,75	-284342,62	-301403,18	-319487,37
Pago 15% Participación Laboral	-13941,42	-16998,83	-19271,78	-21945,14	-23995,11	-25933,29	-27732,72	-29403,11	-31286,59	-32650,96
Pago Impuesto empresarial	-12190,10	-16521,43	-19741,43	-23528,70	-26432,82	-29178,58	-31727,77	-34094,16	-36762,42	-38695,27
Egresos no Operacionales	-26131,52	-33520,26	-39013,21	-45473,84	-50427,93	-55111,87	-59460,48	-63497,28	-68049,00	-71346,23
Efectivo Neto	25006,60	33451,62	43111,65	51082,38	59794,73	67966,41	75613,96	82662,30	88230,02	94028,60
saldo inicial	33490,00	58496,60	91948,23	135059,88	186142,25	245936,98	313903,39	389517,35	472179,66	560409,67
saldo final	58496,60	91948,23	135059,88	186142,25	245936,98	313903,39	389517,35	472179,66	560409,67	654438,27

Elaborado por los autores

Tabla 6.16
Flujo de Caja con Reingeniería

FLUJO DE CAJA CON REINGENIERÍA											
ANOS	0	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Efectivo proveniente de los clientes		1611201,81	2068523,17	2578147,90	3140076,00	3754307,45	4420842,26	5117648,49	5840783,21	6610964,04	7428190,98
Cuentas por cobrar		-23947,98	-26636,79	-29325,60	-32014,41	-34703,21	-37392,02	-28812,65	-18216,68	-18216,68	-18216,68
Ingresos operacionales		1587253,83	2041886,39	2548822,31	3108061,59	3719604,23	4383450,23	5088835,84	5822566,53	6592747,36	7409974,30
Costo de Venta		-1256737,41	-1572077,61	-1907829,45	-2260854,72	-2628015,21	-3094589,58	-3582353,95	-4088548,25	-4627674,83	-5199733,68
Inventarios de Mercadería		-21017,88	-21648,41	-22297,87	-22966,80	-23655,81	-24365,48	-25096,45	-25849,34	-26624,82	-27423,56
Cuentas por pagar		59620,56	67319,86	75019,17	82718,47	90417,77	98117,07	102573,17	106448,84	113374,25	120299,66
Proveedores		-1218134,72	-1526406,16	-1855108,15	-2201103,05	-2561253,25	-3020837,99	-3504877,22	-4007948,74	-4540925,39	-5106857,58
Gastos Administrativos		-108369,07	-113471,83	-118730,71	-124151,94	-129742,01	-135507,69	-141456,00	-147594,24	-153930,01	-160471,21
Gastos Ventas		-198497,48	-252431,04	-314702,76	-381092,86	-451791,06	-526997,09	-602660,13	-678883,05	-760120,04	-846615,88
Pago a Proveedores de Bienes/servicios		-306866,55	-365902,88	-433433,47	-505244,79	-581533,08	-662504,78	-744116,13	-826477,29	-914050,05	-1007087,10
Capital		-32830,10	-32830,10	-32830,10	-32830,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Interés		-16132,96	-13448,81	-10333,19	-6716,70	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago 15% Participación Laboral		-237,08	-12865,21	-28349,39	-51631,00	-77485,08	-95312,34	-114001,85	-133754,30	-155182,33	-177523,84
Pago Impuesto Empresarial		0,00	-10665,46	-32601,39	-65583,66	-102210,28	-127465,57	-153942,37	-181925,01	-212281,38	-243931,86
Egresos no Operacionales	0,00	-49200,14	-69809,59	-104114,08	-156761,47	-179695,35	-222777,91	-267944,23	-315679,31	-367463,70	-421455,70
INVERSION INICIAL	-124305,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INVERSIÓN DE EXPANSIÓN		0,00	-122096,00	-126979,84	-132059,03	-137341,39	-142835,05	-148548,45	-154490,39	-160670,01	-167096,81
PRESTAMO	115000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Efectivo Neto	-9305,60	13052,42	-42328,24	29186,77	112893,24	259781,16	334494,51	423349,81	517970,81	609638,20	707477,11
saldo inicial		33490,00	46542,42	4214,18	33400,95	146294,20	406075,35	740569,86	1163919,67	1681890,47	2291528,68
saldo final		46542,42	4214,18	33400,95	146294,20	406075,35	740569,86	1163919,67	1681890,47	2291528,68	2999005,79

Elaborado por los autores

Tabla 6.17
Proyecciones del Balance General con Reingeniería

BALANCE GENERAL CON REINGENIERÍA										
AÑO	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVO										
Corriente	917180,28	979700,52	1049987,70	1129605,02	1228949,56	1347540,32	1481158,06	1638316,56	1845508,62	2126984,40
Caja	13750,00	16225,00	19470,00	23753,40	30879,42	40760,83	54619,51	74282,53	102509,90	143513,85
Bancos	65333,54	77093,58	92512,30	112865,00	146724,50	193676,34	259526,30	352955,76	487078,96	681910,54
Cuentas Por Cobrar	116482,93	143119,71	172445,31	204459,72	239162,93	276554,96	305367,61	323584,29	341800,97	360017,65
Inventarios	721613,82	743262,23	765560,10	788526,90	812182,71	836548,19	861644,64	887493,98	914118,80	941542,36
Activos Fijos	72741,03	72615,20	67507,37	78200,15	87622,79	95790,08	102583,58	107999,18	114365,94	119187,36
Vehículos	37053,57	37053,57	37053,57	37053,57	37053,57	37053,57	37053,57	37053,57	37053,57	37053,57
Muebles y Enseres	34385,00	49985,00	66209,00	83081,96	100629,84	118879,63	137859,42	157598,39	178126,93	199476,61
Equipos de Oficina	9150,02	12270,02	15514,82	18889,41	22398,99	26048,95	29844,90	33792,70	37898,41	42168,34
Equipos de Computación	54909,60	67389,60	80368,80	93867,17	107905,47	122505,31	137689,13	153480,32	169903,14	186982,89
(-) Depreciación Acumulada	-62757,16	-94082,99	-131638,82	-154691,96	-180365,08	-208697,37	-239863,44	-273925,79	-308616,11	-346494,04
TOTAL DEL ACTIVO	989921,31	1052315,73	1117495,07	1207805,17	1316572,35	1443330,40	1583741,63	1746315,75	1959874,55	2246171,76
PASIVO										
Corriente	539728,11	551073,50	561019,42	568063,30	570461,05	671739,96	777618,56	887497,73	1004525,49	1128701,82
Proveedores	441425,26	472151,94	504594,77	537752,05	570461,05	671739,96	777618,56	887497,73	1004525,49	1128701,82
Obligaciones Sociales	237176,51	304496,38	379515,54	462234,01	552651,78	650768,85	753342,02	859790,86	973165,12	1093464,78
Obligaciones Sociales	5947,17	7635,21	9516,31	11590,46	13857,68	16317,95	18889,96	21559,16	24402,00	27418,50
Provisión Cargas Sociales	1695,87	2177,22	2713,63	3305,09	3951,59	4653,16	5386,58	6147,71	6958,37	7818,54
No Corriente	98302,85	78921,56	56424,65	30311,25						
Prestamo Bancario	98302,85	78921,56	56424,65	30311,25						
Patrimonio	450193,19	501242,22	556475,65	639741,87	746111,29	771590,44	806123,07	858818,02	955349,07	1117469,94
Sr. Oswaldo Tierra	448849,76	439004,84	428430,47	412749,88	409239,47	358952,74	314054,95	282801,99	288263,93	355433,37
Resultado del Ejercicio	1343,43	62237,38	128045,18	226991,99	336871,83	412637,70	492068,12	576016,02	667085,14	762036,57
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	989921,31	1052315,73	1117495,07	1207805,17	1316572,35	1443330,40	1583741,63	1746315,75	1959874,55	2246171,76

Elaborado por los autores

6.5. Evaluación Económica

6.5.1. Análisis de Tasa de descuento

Es importante recordar que el mercado en el que compete Distribuidora Albita es informal por lo que nos encontramos en la dificultad de encontrar un beta para el sector económico en el cual se desenvuelve Distribuidora Albita , por lo que nos resultó imposible estimar la tasa de descuento del proyecto con el modelo de valoración de activos (CAPM), por lo que hemos optado por realizar el cálculo de la tasa de descuento utilizando datos que se encuentran disponibles y que ofrecen información importante sobre el riesgo de invertir en nuestro país y la rentabilidad que se exige a ese nivel de riesgo.

Como primer factor o componente de la tasa de descuento exigida para nuestro proyecto utilizamos la tasa activa referencial, que nos muestra el promedio de las tasas de financiamiento otorgadas por todos los bancos privados al sector corporativo, es decir el costo de financiamiento local, como segundo factor tenemos el riesgo país del Ecuador, como sabemos el riesgo país es un indicador económico que nos muestra el nivel de riesgo de invertir en un país en un momento determinado.

La suma de estos dos factores nos da la siguiente idea:

Cuanto cuesta el dinero en el ecuador + prima por el riesgo de invertir en este país

Así la tasa de descuento exigida para nuestro proyecto es:

Tasa de Descuento = Tasa Activa Referencial + Tasa del Riesgo País

Tasa Activa Referencial = 9.17% al viernes 10 de Julio de 2005

Tasa de Riesgo País = 8.04% al jueves 30 de junio de 2005

Tasa de Descuento = 17.21%

6.5.2. Análisis de la TIR y VAN

El flujos de efectivo que se tomarán en cuenta para realizar el análisis del VAN y del TIR serán la diferencia entre el flujo de efectivo de la empresa aplicada la reingeniería menos el flujo de efectivo sin reingeniería, siendo el proyecto para una empresa en marcha.

Tabla 6.18
Flujo de Efectivo del Proyecto

Flujo de efectivo	
año	Diferencia
0	\$ -9.305,60
2006	\$ -11.954,19
2007	\$ -75.779,86
2008	\$ -13.924,87
2009	\$ 61.810,87
2010	\$ 199.986,43
2011	\$ 266.528,10
2012	\$ 347.735,84
2013	\$ 435.308,50
2014	\$ 521.408,18
2015	\$ 613.448,52

Elaborado por los autores

Los resultados del VAN y del TIR son los siguientes:

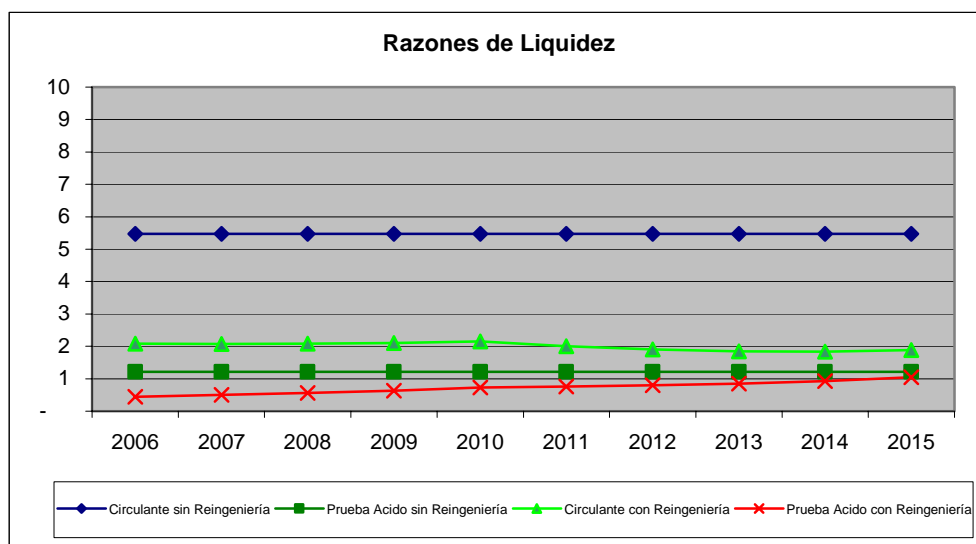
TASA DE DESCUENTO	17,21%
VAN	\$ 629.484,18
TIR	76,75%

Mediante estos indicadores podemos concluir que la aplicación de la Reingeniería es viable trayendo consigo resultados positivos y una rentabilidad mayor que la tasa de descuento.

6.5.3. Índices Financieros

6.5.3.1. Índice de Liquidez

Gráfico 6.1
Razones de Liquidez

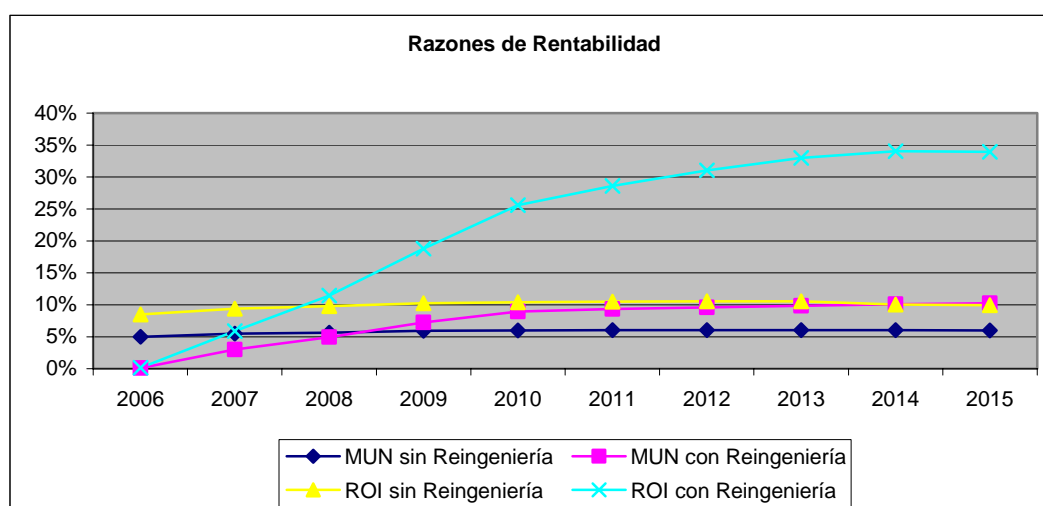


Elaborado por los autores

Podemos observar en el gráfico el decrecimiento de los índices de liquidez con la reingeniería esto se debe básicamente a las constantes inversiones que realizará la empresa, aun así los índices demuestran que la empresa si se encuentra en alguna dificultad es capaz de cancelar sus obligaciones a corto plazo con el uso de su inventario.

6.5.3.2. Índice de Rentabilidad

Gráfico 6.2
Razones de Rentabilidad

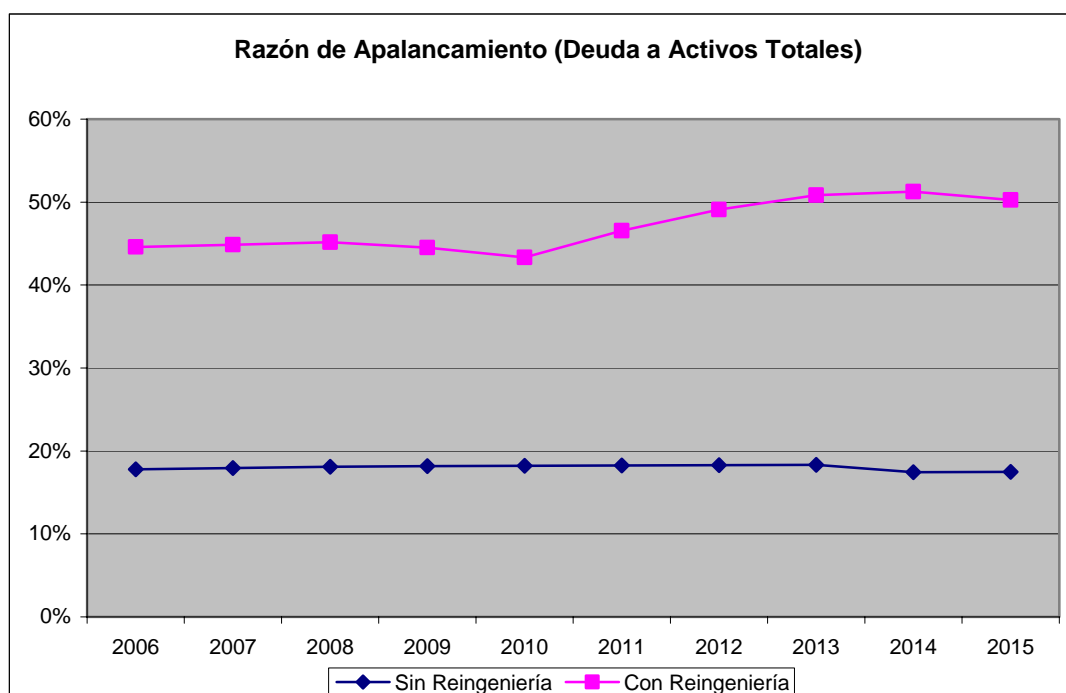


Elaborado por los autores

Podemos observar en el gráfico que los primeros años de la Reingeniería tanto el ROI como el MUN son menores que sin la Reingeniería, pero al transcurrir los años nos damos cuenta que tanto el MUN como el ROI aumentan en una forma significativa, lo que hace de la empresa un negocio más rentable.

6.5.3.3. Índice de Apalancamiento

Gráfico 6.3
Razones de Apalancamiento

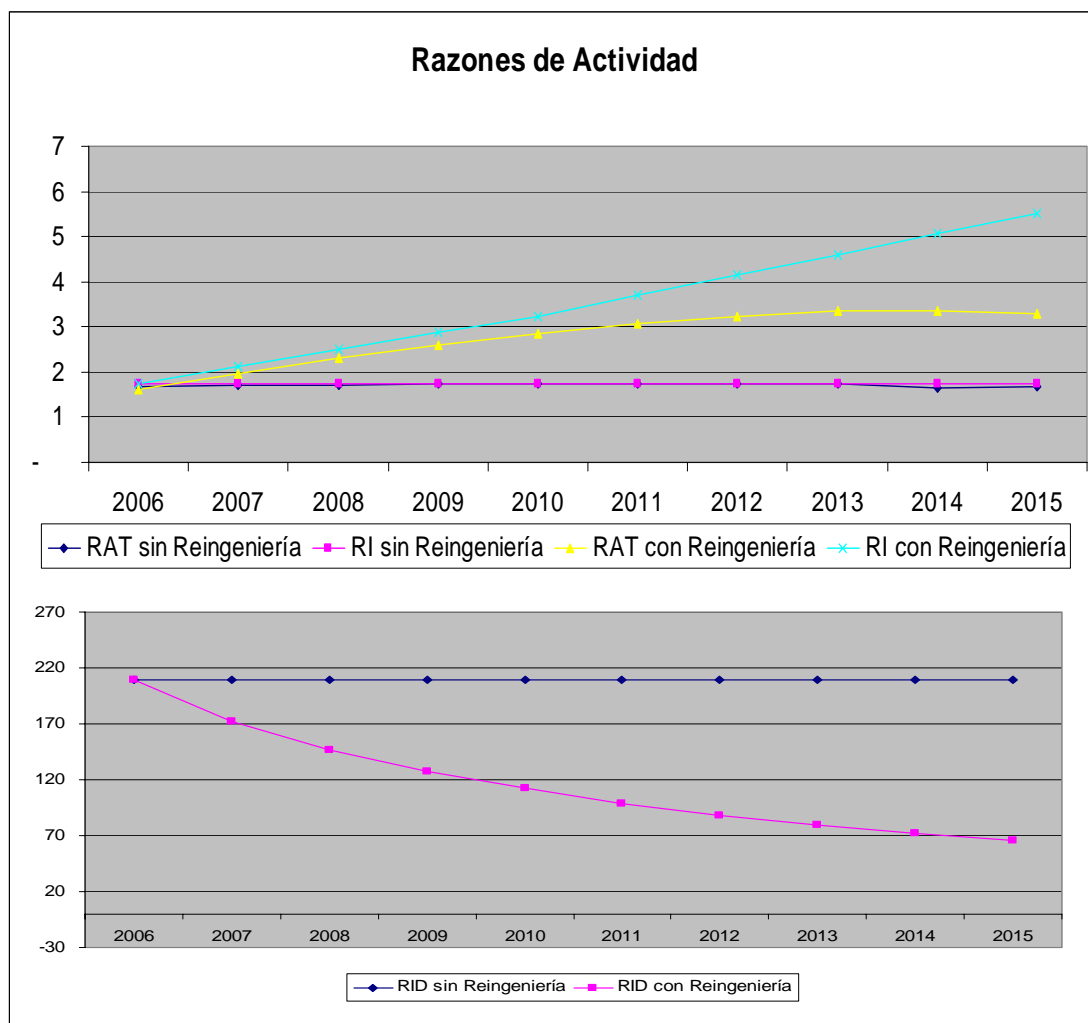


Elaborado por los autores

Podemos observar en el gráfico un incremento de la razón de apalancamiento debido básicamente al préstamo y al aumento en la cuenta de proveedores resultado de la expansión.

6.5.3.4. Índices de Actividad

Gráfico 6.4
Razones de Actividad



Elaborado por los autores

Podemos observar en los gráficos un incremento de las razones de actividad, un incremento en el RAT indica que la empresa genera más ingresos por concepto de ventas por dólar invertido en activos, además se observa un aumento en la rotación de inventarios que es uno de los objetivos de la reingeniería.

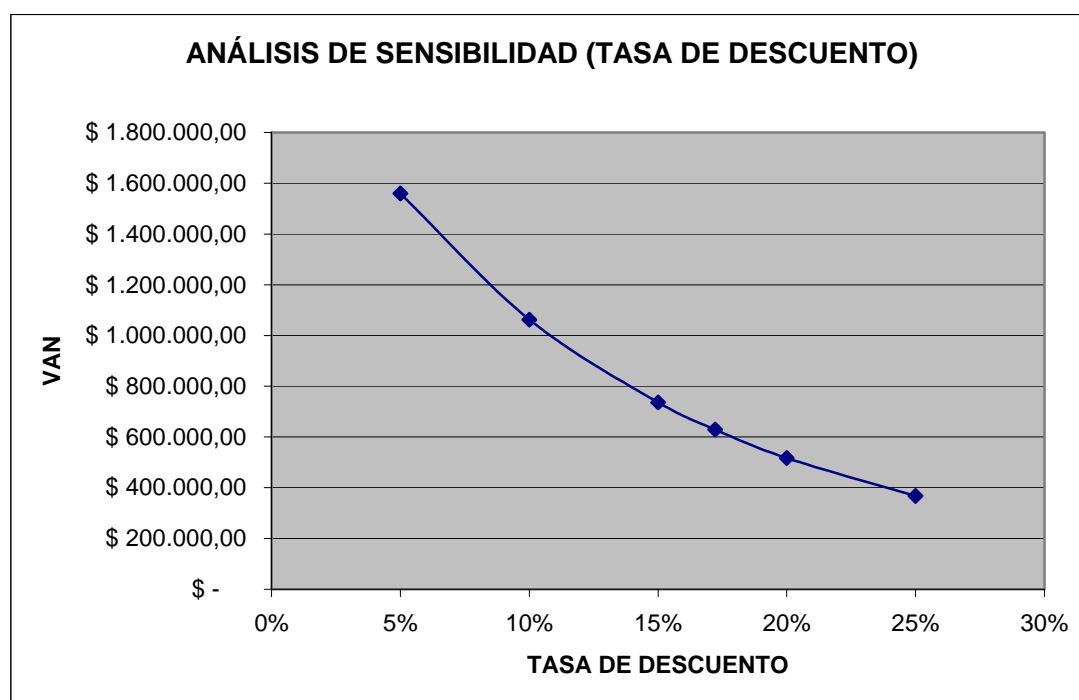
6.5.4. Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se ha tomado en cuenta tres tipos de variables independientes: tasa de descuento, ventas, costo de ventas y una dependiente que será el VAN, con el objetivo de mostrar la sensibilidad de este último con respecto a una variación en las demás variables.

Variación de la Tasa de descuento.

Podemos observar en el gráfico que el proyecto es rentable aunque la tasa de descuento varíe significativamente.

Gráfico 6.5
Análisis de Sensibilidad (Tasa de Descuento)

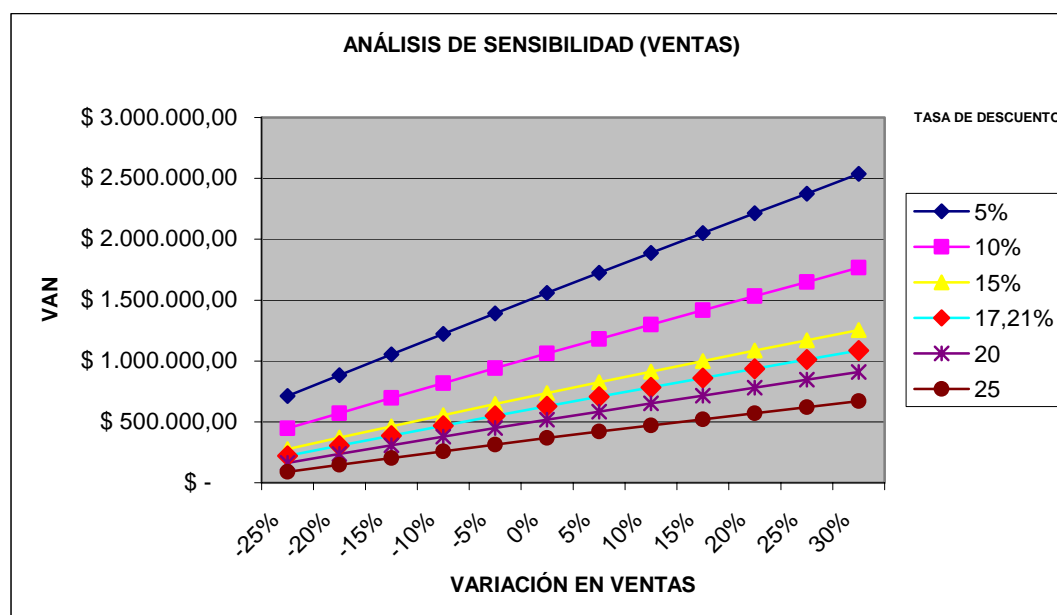


Elaborado por los autores

Variación de las Ventas

Para este análisis se han realizado variaciones en los porcentajes de las ventas de cada año, los resultados de este análisis reflejan que el proyecto puede soportar cierta variación negativa en las ventas disminuyendo cada vez este soporte cuando la tasa de descuento es mayor aun así el proyecto tiene un cierto colchón en los niveles de ventas.

Gráfico 6.6
Análisis de Sensibilidad (Ventas)



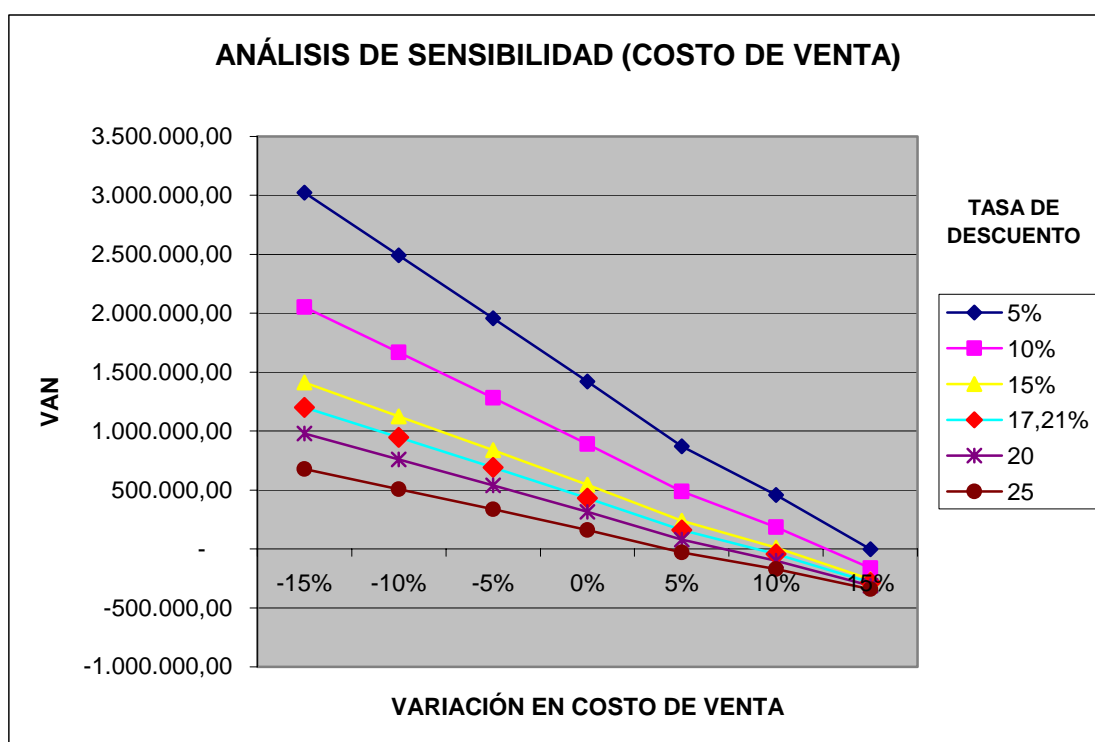
Elaborado por los autores

Variación de los costos de ventas.

De las variables analizadas podemos decir que el costo de ventas es la más sensible del proyecto, por ejemplo un aumento de 10% en el costo de ventas traería como consecuencia tener un VAN menor a 0, cabe destacar que el mercado en el que compite Distribidora Albita es de consumo masivo y se basa más en el volumen de ventas que en el margen, otro punto importante

que se debe destacar es que un aumento del 10% en el costo de ventas lo llevaría a niveles cercanos al 90% dependiendo del año, este escenario no es muy realista pero de todas formas en la implantación de la Reingeniería se debe tomar en cuenta mucho el control de este indicador.

Gráfico 6.7
Análisis de Sensibilidad (Costo de Ventas)



Elaborado por los autores

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES:

Al finalizar nuestro estudio, hemos podido llegar a las siguientes conclusiones:

- ▶ Distribuidora Albita si desea mantener el crecimiento que ha experimentado a lo largo de sus años de comercialización, debe tener un plan estratégico que la guíe, optimizando sus procesos y convirtiéndola en una empresa competitiva.
- ▶ La investigación de mercado demuestra que Distribuidora Albita dentro de su segmento de mercado ocupa un buen lugar en la mente de los consumidores, si la empresa desea ser líder y desplazar a Súper Éxito del primer lugar debe implementar el plan de posicionamiento y todas las mejoras en servicio al cliente que la reingeniería propone.
- ▶ En la empresa se ha notado cierto desorden dentro de las funciones y el ambiente laboral, con el nuevo organigrama y el control de desempeño propuesto por objetivos se debe llegar a un mejor desenvolvimiento de cada uno de los miembros, impulsado también por las constantes capacitaciones, charlas de motivación e implantación de la campaña de valores.
- ▶ La expansión es otro motivo por el cual se han propuesto cambios en algunos procesos, como por ejemplo entrada y salida de productos y las nuevas políticas de compras son indispensables para tener una mejor competitividad.

- ▶ Según el análisis financiero podemos observar que el proyecto es sensible al cambio en los costos del producto, entonces los controles propuestos como por ejemplo el análisis ABC de clientes y productos, Lay Out de Almacenes y Bodegas, la alianza con proveedores deben ser implementados con éxito para obtener los costos proyectados.
- ▶ Según los criterios financieros del VAN y de la TIR podemos concluir que el proyecto propuesto es rentable, viable y su implantación es realista.

RECOMENDACIONES:

- ▶ Se recomienda ser muy cauteloso, sobretodo en la contratación del personal nuevo, debido a que el factor humano es la clave para la correcta aplicación de los cambios propuestos y el éxito de la empresa.
- ▶ Se recomienda que la mejora de los procesos que impacten directamente al nivel de servicio vayan de la mano con la campaña de posicionamiento.
- ▶ Se recomienda realizar periódicamente una auditoria a los procesos automatizados, con el objetivo de corregir errores antes que formen un problema grande.
- ▶ Se recomienda que cada año o cada seis meses se realice una revisión del plan estratégico que se ha propuesto, variándolo dependiendo del entorno en que se encuentre la empresa, pero siempre encaminándolo a la visión y misión de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Kaplan Robert S. –Norton David P., Cuadro de Mando Integral, (España, Harvard Business School Publishing Corporation, 1996)
2. Kaplan Robert S. –Norton David P., Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral, (España, Harvard Business School Publishing Corporation, 2001)
3. Steiner George A., Planeación Estratégica (México, Compañía Editorial Continental, 2000).
4. Webster Allen L, Estadística aplicada a los Negocios y a la Economía, (3da Edición, Colombia, Mc Graw Hill, 1999).
5. Tecnológico de Monterrey, 2004, Programa en Desarrollo de Habilidades Gerenciales
6. Kinnear Thomas C. / Taylor James R., Investigación de Mercados, (Quinta Edición, Colombia, Mc Graw Hill, 1998).
7. Van Horne James C., Wachowicz John M. Jr., Fundamentos de Administración Financiera, (Undécima Edición, México, Prentice Hall, 2002).
8. Trullenque Francisco, abril 2000, Balance Scorecard, nuevo enfoque de implantación estratégica,
<http://193.16.216.209/colecciondirectivos/leerArticulo.asp?intArticulo=203>

9. Biasca Rodolfo Eduardo, 2000, Performance Management: Los 10 pasos para construirlo,

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/tablerocomando.htm

10. Blank Leland T., Tarquin Anthony J., Ingeniería Económica, (Cuarta Edición, Colombia, Mc Graw Hill, 2001).

ANEXOS

ANEXO 5.1 ABC CLIENTES

Código	% margen	Acumulado margen	Categoría por margen	Código	% ventas	Acumulado ventas	Categoría por %
1105	17,33%	17,33%	1	1105	17,86%	17,86%	10
3149	8,82%	26,14%	1	1267	9,08%	26,94%	10
1267	8,62%	34,76%	1	3149	8,52%	35,46%	10
1785	3,97%	38,73%	1	1785	3,00%	38,46%	10
1262	2,79%	41,52%	1	2002	2,86%	41,42%	10
25	2,70%	44,21%	1	1202	2,77%	44,19%	10
3201	2,47%	46,67%	1	1301	2,80%	46,79%	10
1301	2,46%	49,14%	1	3201	2,50%	49,30%	10
1108	1,82%	50,96%	1	1108	1,82%	51,12%	10
2700	1,52%	52,49%	1	2502	1,89%	52,80%	10
2502	1,51%	53,99%	1	2002	1,54%	54,34%	10
3707	1,44%	55,43%	1	2408	1,53%	55,87%	10
2002	1,43%	56,86%	1	2700	1,47%	57,34%	10
3216	1,39%	58,25%	1	3218	1,46%	58,80%	10
2408	1,35%	59,59%	1	3707	1,28%	60,07%	10
3423	1,12%	60,71%	1	3423	1,26%	61,34%	10
3501	1,07%	61,78%	1	3501	1,13%	62,46%	10
1718	0,86%	62,74%	1	1007	1,00%	63,46%	10
2413	0,82%	63,66%	1	1001	0,99%	64,45%	10
1001	0,82%	64,58%	1	1718	0,95%	65,40%	10
1007	0,81%	65,45%	1	2413	0,83%	66,24%	10
1027	0,81%	66,26%	1	1027	0,79%	67,01%	10
1218	0,75%	67,01%	1	1503	0,74%	67,75%	10
1734	0,73%	67,74%	1	1734	0,74%	68,49%	10
1503	0,70%	68,44%	1	3203	0,74%	69,23%	10
3203	0,69%	69,12%	1	1218	0,72%	69,95%	10
2417	0,68%	69,80%	2	1701	0,66%	70,61%	10
1701	0,67%	70,47%	2	3000	0,66%	71,27%	10
2201	0,63%	71,10%	2	3154	0,65%	71,92%	10
2805	0,63%	71,73%	2	2805	0,64%	72,57%	10
1760	0,63%	72,36%	2	1760	0,64%	73,20%	10
3437	0,62%	72,98%	2	2201	0,63%	73,83%	10
3000	0,62%	73,59%	2	3300	0,60%	74,43%	10
3154	0,61%	74,20%	2	2118	0,60%	75,04%	10
2813	0,59%	74,79%	2	2813	0,59%	75,58%	10
3112	0,59%	75,38%	2	1270	0,53%	76,11%	20
1731	0,58%	75,95%	2	2417	0,52%	76,64%	20
1270	0,55%	76,50%	2	3437	0,51%	77,14%	20
5300	0,53%	77,05%	2	1038	0,51%	77,65%	20
2716	0,50%	77,60%	2	1008	0,50%	78,15%	20
2318	0,50%	78,15%	2	3035	0,50%	78,65%	20
3035	0,53%	78,68%	2	3001	0,49%	79,14%	30
2402	0,51%	79,20%	2	3112	0,49%	79,63%	30
1038	0,49%	79,69%	2	20	0,48%	80,10%	30
3001	0,47%	80,16%	3	2716	0,47%	80,58%	20
3158	0,47%	80,63%	3	2402	0,47%	81,05%	20
1008	0,45%	81,08%	3	3800	0,46%	81,51%	30
3107	0,45%	81,54%	3	2318	0,46%	81,98%	20
1111	0,44%	81,98%	3	1498	0,45%	82,43%	20
3108	0,44%	82,42%	3	1111	0,43%	82,88%	20
2801	0,44%	82,86%	3	2800	0,43%	83,32%	20
1498	0,43%	83,29%	3	3138	0,42%	83,72%	20
3800	0,43%	83,72%	3	1303	0,42%	84,14%	20
2419	0,42%	84,14%	3	3108	0,42%	84,56%	20
2808	0,42%	84,58%	3	3107	0,42%	84,97%	20
20	0,40%	84,97%	3	2801	0,41%	85,38%	20
1303	0,40%	85,35%	3	2419	0,39%	85,77%	20
2400	0,37%	85,72%	3	2513	0,39%	86,17%	20
3244	0,35%	86,07%	3	2853	0,36%	86,52%	20
1236	0,35%	86,41%	3	2400	0,33%	86,85%	20
2308	0,33%	86,75%	3	1121	0,32%	87,18%	20
2302	0,33%	87,08%	3	3244	0,31%	87,49%	20
3803	0,33%	87,40%	3	2302	0,31%	87,80%	20
2853	0,32%	87,73%	3	1128	0,31%	88,11%	20
1308	0,32%	88,05%	3	1308	0,30%	88,42%	20
3115	0,30%	88,35%	3	3008	0,30%	88,72%	20
1128	0,30%	88,65%	3	3803	0,30%	89,03%	20
2702	0,30%	88,95%	3	3018	0,29%	89,32%	20
1728	0,29%	89,24%	3	2308	0,29%	89,61%	20
2513	0,29%	89,53%	3	2702	0,29%	89,90%	20
3019	0,29%	89,82%	3	1236	0,29%	90,19%	20
1121	0,29%	90,11%	3	1728	0,28%	90,47%	20
3008	0,27%	90,38%	3	2315	0,28%	90,75%	20
2315	0,27%	90,65%	3	3115	0,27%	91,02%	30
1000	0,27%	90,92%	3	2854	0,27%	91,30%	30
2800	0,27%	91,19%	3	1033	0,26%	91,55%	30
3412	0,27%	91,45%	3	2800	0,26%	91,81%	30
1704	0,26%	91,72%	3	1000	0,25%	92,07%	30
2854	0,26%	91,97%	3	2818	0,25%	92,31%	30
2500	0,26%	92,23%	3	1704	0,23%	92,55%	30
3128	0,24%	92,47%	3	1706	0,23%	92,78%	30
2818	0,24%	92,71%	3	2500	0,23%	93,01%	30
1033	0,23%	92,94%	3	1253	0,22%	93,22%	30
1706	0,23%	93,17%	3	31	0,22%	93,44%	30
2808	0,23%	93,40%	3	17	0,22%	93,66%	30
31	0,22%	93,62%	3	3412	0,22%	93,88%	30
2821	0,22%	93,85%	3	2821	0,22%	94,10%	30
1745	0,22%	94,07%	3	2303	0,21%	94,31%	30
1908	0,20%	94,28%	3	3128	0,21%	94,52%	30
2303	0,20%	94,47%	3	2808	0,21%	94,73%	30
3214	0,20%	94,67%	3	3404	0,19%	94,93%	30
17	0,19%	94,88%	3	1908	0,19%	95,12%	30
3404	0,19%	95,05%	3	1745	0,19%	95,30%	30
1015	0,18%	95,23%	3	1015	0,19%	95,49%	30
1700	0,18%	95,42%	3	1740	0,18%	95,67%	30
1740	0,17%	95,59%	3	1700	0,17%	95,85%	30
3204	0,17%	95,76%	3	3214	0,17%	96,02%	30
1009	0,16%	95,92%	3	3204	0,17%	96,19%	30
1010	0,16%	96,08%	3	1009	0,17%	96,35%	30
1802	0,15%	96,23%	3	1010	0,16%	96,51%	30
3808	0,15%	96,38%	3	1705	0,15%	96,66%	30
3005	0,15%	96,53%	3	1280	0,14%	96,80%	30
1705	0,15%	96,68%	3	1801	0,13%	96,93%	30
1801	0,15%	96,82%	3	3808	0,13%	97,06%	30
1280	0,14%	96,97%	3	3005	0,12%	97,19%	30
1703	0,13%	97,10%	3	1802	0,12%	97,31%	30
3102	0,12%	97,22%	3	1703	0,12%	97,43%	30
3700	0,12%	97,34%	3	1815	0,11%	97,54%	30
3213	0,12%	97,49%	3	2011	0,11%	97,65%	30
2441	0,12%	97,59%	3	2323	0,11%	97,78%	30
2323	0,11%	97,69%	3	1119	0,11%	97,87%	30
1119	0,11%	97,80%	3	3102	0,11%	97,98%	30
2307	0,10%	97,90%	3	1738	0,10%	98,08%	30
1815	0,10%	98,00%	3	3700	0,10%	98,18%	30
1782	0,10%	98,10%	3	2307	0,10%	98,27%	30
1139	0,10%	98,20%	3	1782	0,10%	98,37%	30
2001	0,10%	98,30%	3	3443	0,09%	98,46%	30
3400	0,10%	98,39%	3	3400	0,09%	98,54%	30
1253	0,09%	98,49%	3	2441	0,09%	98,63%	30
1738	0,08%	98,57%	3	3408	0,09%	98,72%	30
3223	0,08%	98,65%	3	3223	0,08%	98,80%	30
3722	0,08%	98,74%	3	2324	0,08%	98,88%	30
5856	0,08%	98,82%	3	1139	0,08%	98,96%	30
3408	0,08%	98,90%	3	1788	0,07%	99,03%	30
1788	0,08%	98,98%	3	2328	0,07%	99,11%	30
3213	0,08%	99,05%	3	1223	0,07%	99,18%	30
1223	0,07%	99,13%	3	3213	0,07%	99,24%	30
1039	0,07%	99,20%	3	1039	0,08%	99,31%	30
1050	0,07%	99,27%	3	3722	0,08%	99,37%	30
3806	0,07%	99,34%	3	2832	0,08%	99,43%	30
2324	0,07%	99,41%	3	2501	0,08%	99,49%	30
2328	0,07%	99,48%	3	1050	0,08%	99,55%	30
2832	0,07%	99,55%	3	5856	0,08%	99,61%	30
2501	0,07%	99,61%	3	3139	0,08%	99,67%	30
1021	0,07%	99,68%	3	2831	0,08%	99,72%	30
2831	0,06%	99,74%	3	1021	0,05%	99,78%	30
3139	0,06%	99,80%	3	3806	0,05%	99,83%	30
1032	0,06%	99,85%	3	1032	0,05%	99,87%	30
1818	0,05%	99,91%	3	1818	0,05%	99,92%	30
3703	0,05%	99,96%	3	3703	0,04%	99,96%	30
2817	0,04%	100,00%	3	2817	0,04%	100,00%	30

ANEXO 5.2

ABC PRODUCTOS

Código	% VENTAS	ACM. VENTAS	CATEGORIA	Código	% UNIDADES	ACM. UNIDADES	CATEGORIA
304	9,971%	9,971%	10	310	21,8448%	21,8448%	1
314	7,904%	17,874%	10	314	13,9815%	35,826%	1
201	7,335%	25,209%	10	304	11,0736%	46,900%	1
108	6,694%	31,903%	10	201	10,6959%	57,596%	1
104	6,388%	38,291%	10	104	4,6634%	62,259%	1
325	4,633%	42,924%	10	318	3,6874%	65,947%	1
138	4,597%	47,521%	10	108	3,6078%	69,554%	1
140	3,991%	51,512%	10	316	3,5183%	73,073%	1
129	3,869%	55,381%	10	202	3,5144%	76,587%	1
214	3,751%	59,132%	10	214	3,1752%	79,762%	1
310	3,215%	62,347%	10	138	3,0347%	82,797%	1
101	2,860%	65,207%	10	325	2,2690%	85,066%	2
202	2,498%	67,705%	10	206	1,7343%	86,800%	2
318	2,125%	69,830%	10	120	1,3242%	88,124%	2
128	2,031%	71,860%	10	140	1,2688%	89,393%	2
121	2,015%	73,875%	10	203	1,2502%	90,643%	2
109	1,908%	75,783%	10	129	0,8258%	91,469%	2
130	1,652%	77,435%	10	101	0,8133%	92,283%	2
316	1,634%	79,069%	10	208	0,7410%	93,024%	2
110	1,612%	80,681%	10	121	0,6554%	93,679%	2
302	1,569%	82,250%	20	209	0,6333%	94,312%	2
206	1,516%	83,766%	20	302	0,4469%	94,759%	2
311	1,254%	85,020%	20	126	0,4231%	95,182%	3
120	1,032%	86,051%	20	128	0,3997%	95,582%	3
203	1,031%	87,082%	20	110	0,3872%	95,969%	3
401	1,012%	88,094%	20	109	0,2851%	96,254%	3
103	0,977%	89,071%	20	116	0,2773%	96,531%	3
208	0,944%	90,015%	20	103	0,2730%	96,804%	3
209	0,910%	90,925%	20	130	0,2725%	97,077%	3
141	0,797%	91,721%	20	401	0,2492%	97,326%	3
116	0,687%	92,409%	20	308	0,2206%	97,547%	3
137	0,591%	92,999%	20	133	0,1683%	97,715%	3
330	0,574%	93,574%	20	124	0,1501%	97,865%	3
409	0,522%	94,095%	20	111	0,1454%	98,010%	3
219	0,450%	94,545%	20	119	0,1423%	98,153%	3
402	0,437%	94,981%	20	112	0,1363%	98,289%	3
133	0,401%	95,382%	20	135	0,1229%	98,412%	3
135	0,388%	95,770%	30	107	0,1120%	98,524%	3
410	0,357%	96,127%	30	410	0,1103%	98,634%	3
124	0,298%	96,425%	30	311	0,1099%	98,744%	3
215	0,290%	96,715%	30	402	0,1038%	98,848%	3
144	0,285%	97,000%	30	210	0,0986%	98,947%	3
7	0,273%	97,273%	30	409	0,0904%	99,037%	3
303	0,264%	97,537%	30	122	0,0900%	99,127%	3
315	0,237%	97,774%	30	132	0,0718%	99,199%	3
126	0,233%	98,007%	30	204	0,0675%	99,266%	3
134	0,226%	98,233%	30	323	0,0662%	99,333%	3
111	0,164%	98,398%	30	303	0,0658%	99,398%	3
307	0,155%	98,553%	30	330	0,0653%	99,464%	3
306	0,148%	98,701%	30	137	0,0593%	99,523%	3
119	0,142%	98,844%	30	220	0,0575%	99,580%	3
220	0,134%	98,977%	30	215	0,0510%	99,631%	3
127	0,127%	99,104%	30	141	0,0463%	99,678%	3
323	0,119%	99,223%	30	307	0,0454%	99,723%	3
308	0,115%	99,338%	30	219	0,0446%	99,768%	3
210	0,085%	99,423%	30	207	0,0437%	99,811%	3
309	0,076%	99,499%	30	144	0,0311%	99,843%	3
207	0,069%	99,568%	30	134	0,0311%	99,874%	3
204	0,067%	99,635%	30	7	0,0286%	99,902%	3
107	0,061%	99,696%	30	127	0,0190%	99,921%	3
112	0,061%	99,757%	30	306	0,0182%	99,939%	3
122	0,052%	99,809%	30	315	0,0169%	99,956%	3
211	0,040%	99,849%	30	309	0,0074%	99,964%	3
132	0,034%	99,883%	30	211	0,0052%	99,969%	3
VARI	0,025%	99,908%	30	VARI	0,0052%	99,974%	3
CORT	0,025%	99,933%	30	131	0,0052%	99,979%	3
131	0,019%	99,952%	30	106	0,0043%	99,984%	3
136	0,019%	99,970%	30	404	0,0035%	99,987%	3
404	0,009%	99,980%	30	136	0,0030%	99,990%	3
106	0,008%	99,987%	30	CORT	0,0026%	99,993%	3
147	0,005%	99,992%	30	147	0,0026%	99,995%	3
117	0,003%	99,995%	30	117	0,0026%	99,998%	3
102	0,002%	99,997%	30	142	0,0009%	99,999%	3
142	0,002%	99,999%	30	102	0,0004%	99,999%	3
114	0,001%	99,999%	30	114	0,0004%	100,000%	3
118	0,001%	100,000%	30	118	0,0004%	100,000%	3

ANEXO 6.1

PRESUPUESTO NUEVOS ALMACENES

DATOS	UNA ALMACÉN POR AÑO DESDE EL 2006	100
	METROS CUADRADOS	4%
	TASA	4%

VALORES COTIZADOS POR LOCAL											
DESCRIPCION	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
DERECHO DE LLAVES (una sola vez por local, por m²)	530,00	551,20	573,25	596,18	620,03	644,83	670,62	697,44	725,34	754,36	
ARRIENDO (valor mensual, por m²)	17,00	17,68	18,39	19,12	19,89	20,68	21,51	22,37	23,27	24,20	
MANTENIMIENTO (valor mensual, por m²)	3,00	3,12	3,24	3,37	3,51	3,65	3,80	3,95	4,11	4,27	
GASTOS VARIOS (valor mensual)	400,00	416,00	432,64	449,95	467,94	486,66	506,13	526,37	547,43	569,32	
PRESUPUESTO CON VALORES ANUALES											
DESCRIPCION	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
DERECHO DE LLAVES	53000,00	55120,00	57324,80	59617,79	62002,50	64482,60	67061,91	69744,38	72534,16	75435,53	
ARRIENDO	20400,00	21216,00	22064,64	22947,23	23865,11	24819,72	25812,51	26845,01	27918,81	29035,56	
MANTENIMIENTO	3600,00	3744,00	3893,76	4049,51	4211,49	4379,95	4555,15	4737,35	4926,85	5123,92	
GASTOS VARIOS	4800,00	416,00	432,64	449,95	467,94	486,66	506,13	526,37	547,43	569,32	
SUELDOS	10000,00	10400,00	10816,00	11248,64	11698,59	12166,53	12653,19	13159,32	13685,69	14233,12	
ARREGLO DEL LOCAL	30000,00	31200,00	32448,00	33745,92	35095,76	36499,59	37959,57	39477,95	41057,07	42699,35	
INVERSION	83000,00	122096,00	126979,84	132059,03	137341,39	142835,05	148548,45	154490,39	160670,01	167096,81	
AUMENTO EN GASTO DE VENTA	38800,00	35776,00	37207,04	38695,32	40243,13	41852,86	43526,97	45268,05	47078,78	48961,93	

INCREMENTO DE GASTO DE VENTAS

ANO	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL
2006	38.800,00										38.800,00
2007	35.776,00	35.776,00									71.552,00
2008	37.207,04	37.207,04	37.207,04								111.621,12
2009	38.695,32	38.695,32	38.695,32	38.695,32							154.781,29
2010	40.243,13	40.243,13	40.243,13	40.243,13	40.243,13						201.215,67
2011	41.852,86	41.852,86	41.852,86	41.852,86	41.852,86	41.852,86					251.117,16
2012	43.526,97	43.526,97	43.526,97	43.526,97	43.526,97	43.526,97	43.526,97				304.688,82
2013	45.268,05	45.268,05	45.268,05	45.268,05	45.268,05	45.268,05	45.268,05	45.268,05			362.144,43
2014	47.078,78	47.078,78	47.078,78	47.078,78	47.078,78	47.078,78	47.078,78	47.078,78	47.078,78		423.708,98
2015	48.961,93	48.961,93	48.961,93	48.961,93	48.961,93	48.961,93	48.961,93	48.961,93	48.961,93	48.961,93	489.619,26

INVERSIÓN

DESCRIPCION PARA LA DEPRECIACIO	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tecnología	12.000,00	12.480,00	12.979,20	13.498,37	14.038,30	14.599,83	15.183,83	15.791,18	16.422,83	17.079,74
Muebles y Enseres	15.000,00	15.600,00	16.224,00	16.872,96	17.547,88	18.249,79	18.979,79	19.738,98	20.528,54	21.349,68
Equipos de Oficina	3.000,00	3.120,00	3.244,80	3.374,59	3.509,58	3.649,96	3.795,96	3.947,80	4.105,71	4.269,94
TOTAL	\$ 30.000,00	\$ 31.200,00	\$ 32.448,00	\$ 33.745,92	\$ 35.095,76	\$ 36.499,59	\$ 37.959,57	\$ 39.477,95	\$ 41.057,07	\$ 42.699,35

ANO	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL
2006	83.000,00										83.000,00
2007		122.096,00									122.096,00
2008			126.979,84								126.979,84
2009				132.059,03							132.059,03
2010					137.341,39						137.341,39
2011						142.835,05					142.835,05
2012							148.548,45				148.548,45
2013								154.490,39			154.490,39
2014									160.670,01		160.670,01
2015										167.096,81	167.096,81

ANEXO 6.2
AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO

Capital \$ 115.000,00
Interes 15%

Años	# DE PAGOS	Saldo deuda	Cuota	Interés	Amortización
		\$ 115.000,00			
1		113.701,66	2.735,84	1.437,50	1.298,34
2		112.387,09	2.735,84	1.421,27	1.314,57
3		111.056,08	2.735,84	1.404,84	1.331,00
4		109.708,44	2.735,84	1.388,20	1.347,64
5		108.343,96	2.735,84	1.371,36	1.364,49
6		106.962,41	2.735,84	1.354,30	1.381,54
7		105.563,60	2.735,84	1.337,03	1.398,81
8		104.147,30	2.735,84	1.319,55	1.416,30
9		102.713,30	2.735,84	1.301,84	1.434,00
10		101.261,38	2.735,84	1.283,92	1.451,93
11		99.791,30	2.735,84	1.265,77	1.470,07
12		98.302,85	2.735,84	1.247,39	1.488,45
13		96.795,80	2.735,84	1.228,79	1.507,06
14		95.269,90	2.735,84	1.209,95	1.525,89
15		93.724,93	2.735,84	1.190,87	1.544,97
16		92.160,65	2.735,84	1.171,56	1.564,28
17		90.576,82	2.735,84	1.152,01	1.583,83
18		88.973,19	2.735,84	1.132,21	1.603,63
19		87.349,51	2.735,84	1.112,16	1.623,68
20		85.705,54	2.735,84	1.091,87	1.643,97
21		84.041,02	2.735,84	1.071,32	1.664,52
22		82.355,69	2.735,84	1.050,51	1.685,33
23		80.649,29	2.735,84	1.029,45	1.706,40
24		78.921,56	2.735,84	1.008,12	1.727,73
25		77.172,24	2.735,84	986,52	1.749,32
26		75.401,05	2.735,84	964,65	1.771,19
27		73.607,72	2.735,84	942,51	1.793,33
28		71.791,98	2.735,84	920,10	1.815,75
29		69.953,54	2.735,84	897,40	1.838,44
30		68.092,11	2.735,84	874,42	1.861,42
31		66.207,42	2.735,84	851,15	1.884,69
32		64.299,17	2.735,84	827,59	1.908,25
33		62.367,07	2.735,84	803,74	1.932,10
34		60.410,82	2.735,84	779,59	1.956,25
35		58.430,11	2.735,84	755,14	1.980,71
36		56.424,65	2.735,84	730,38	2.005,47
37		54.394,11	2.735,84	705,31	2.030,53
38		52.338,20	2.735,84	679,93	2.055,92
39		50.256,58	2.735,84	654,23	2.081,61
40		48.148,95	2.735,84	628,21	2.107,63
41		46.014,97	2.735,84	601,86	2.133,98
42		43.854,31	2.735,84	575,19	2.160,65
43		41.666,65	2.735,84	548,18	2.187,66
44		39.451,64	2.735,84	520,83	2.215,01
45		37.208,94	2.735,84	493,15	2.242,70
46		34.938,21	2.735,84	465,11	2.270,73
47		32.639,10	2.735,84	436,73	2.299,11
48		30.311,25	2.735,84	407,99	2.327,85
49		27.954,30	2.735,84	378,89	2.356,95
50		25.567,88	2.735,84	349,43	2.386,41
51		23.151,64	2.735,84	319,60	2.416,24
52		20.705,19	2.735,84	289,40	2.446,45
53		18.228,16	2.735,84	258,81	2.477,03
54		15.720,18	2.735,84	227,85	2.507,99
55		13.180,84	2.735,84	196,50	2.539,34
56		10.609,75	2.735,84	164,76	2.571,08
57		8.006,53	2.735,84	132,62	2.603,22
58		5.370,77	2.735,84	100,08	2.635,76
59		2.702,07	2.735,84	67,13	2.668,71
60		-	2.735,84	33,78	2.702,07

AÑOS		Saldo deuda	Cuota	Interés	Amortización
		\$ 115.000,00			
2006		\$ 98.302,85	\$ 32.830,10	\$ 16.132,96	\$ 16.697,15
2007		\$ 78.921,56	\$ 32.830,10	\$ 13.448,81	\$ 19.381,29
2008		\$ 56.424,65	\$ 32.830,10	\$ 10.333,19	\$ 22.496,92
2009		\$ 30.311,25	\$ 32.830,10	\$ 6.716,70	\$ 26.113,40
2010		\$ -	\$ 32.830,10	\$ 2.518,86	\$ 30.311,25

ANEXO 6.3

PRESUPUESTO AUTOMATIZACIÓN DE BODEGA

EQUIPOS DE COMPUTACION (HARDWARE)			
DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
ESTACIONES	4	\$ 500,00	\$ 2.000,00
LECTORES DE BARRA	4	\$ 500,00	\$ 2.000,00
IMPRESORA CÓDIGOS DE BARRA	4	\$ 200,00	\$ 800,00
PUNTO DE VOZ Y DATOS	1	\$ 70,00	\$ 70,00
SUBTOTAL			\$ 4.870,00
IVA			\$ 584,40
TOTAL			\$ 5.454,40

SOFTWARE			
DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
WINGEST CARRERA 2 ST PARA SUCURSAL	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
LICENCIAS	4	\$ 300,00	\$ 1.200,00
PROGRAMA DE PEDIDOS ON-LINE	1	\$ 500,00	\$ 500,00
SUBTOTAL			\$ 2.900,00
IVA			\$ 348,00
TOTAL			\$ 3.248,00

MANTENIMIENTO DE EQUIPOS			
	CANTIDAD ANUAL	VALOR	TOTAL ANUAL
CARTUCHOS	12	49	588
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	4	40	160
Subtotal de gastos al año			\$ 748,00
IVA			\$ 89,76
Total de gastos al año			\$ 837,76

PERSONAL PARA LA CODIFICACION							
	CANTIDAD	HORAS DIA	COSTO POR HORA	COSTO DÍA	DÍAS AL MES	TOTAL AL MES	TOTAL AL AÑO
Codificadores	2	4	\$ 0,99	\$ 7,92	20	\$ 158,40	\$ 1.900,80

PROYECCIONES AUTOMATIZACIÓN DE BODEGA			
AÑO	GASTO DE ADMINISTRACIÓN	GASTO DE VENTA	INVERSIÓN
2006		\$ 2.738,56	\$ 8.702,40
2007		\$ 2.738,56	
2008		\$ 2.738,56	
2009		\$ 2.738,56	
2010		\$ 2.738,56	
2011		\$ 2.738,56	
2012		\$ 2.738,56	
2013		\$ 2.738,56	
2014		\$ 2.738,56	
2015		\$ 2.738,56	
TASA	4%		

ANEXO 6.4
PRESUPUESTO AUTOMATIZACIÓN DE ALMACENES

ALBITA 1			
EQUIPOS DE COMPUTACION (HARDWARE)			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
ESTACIONES	4	\$	500,00 \$ 2.000,00
LECTORES DE BARRA	4	\$	500,00 \$ 2.000,00
IMPRESORA	4	\$	480,00 \$ 1.920,00
PUNTOS DE VOZ Y DATOS	1	\$	70,00 \$ 70,00
SUBTOTAL			\$ 5.990,00
IVA			\$ 718,80
TOTAL			\$ 6.708,80
SOFTWARE			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
WINGEST CARRERA 2 ST PARA SUCURSAL	1	\$	1.200,00 \$ 1.200,00
LICENCIAS	4	\$	300,00 \$ 1.200,00
SUBTOTAL			\$ 2.400,00
IVA			\$ 288,00
TOTAL			\$ 2.688,00
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS			
	CANTIDAD ANUAL	VALOR	TOTAL ANUAL
CARTUCHOS	24	1,58	37,92
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	4	40	160
Total de gastos al año			\$ 197,92
IVA			\$ 23,75
Total de gastos al AÑO			\$ 221,67

ALBITA 5			
EQUIPOS DE COMPUTACION (HARDWARE)			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
ESTACIONES	2	\$	500,00 \$ 1.000,00
LECTORES DE BARRA	2	\$	500,00 \$ 1.000,00
IMPRESORA	2	\$	480,00 \$ 960,00
PUNTO VOZ Y DATOS	2	\$	70,00 \$ 140,00
SERVIDOR	1	\$	1.100,00 \$ 1.100,00
RACK	1	\$	1.200,00 \$ 1.200,00
APS	1	\$	1.270,00 \$ 1.270,00
SISTEMA DE TELECOMUNICACIÓN	1	\$	2.990,00 \$ 1.890,00
SUBTOTAL			\$ 8.560,00
IVA			\$ 1.027,20
TOTAL			\$ 9.587,20
SOFTWARE			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
WINGEST CARRERA 2 ST PARA SUCURSAL	1	\$	1.200,00 \$ 1.200,00
LICENCIAS	2	\$	300,00 \$ 600,00
SUBTOTAL			\$ 1.800,00
IVA			\$ 216,00
TOTAL			\$ 2.016,00
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS			
	CANTIDAD ANUAL	VALOR	TOTAL ANUAL
CARTUCHOS	12	1,58	18,96
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	2	20	40
Total de gastos al año			\$ 58,96
IVA			\$ 7,08
Total de gastos al AÑO			\$ 66,04

ALBITA 4			
EQUIPOS DE COMPUTACION (HARDWARE)			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
ESTACIONES	2	\$	500,00 \$ 1.000,00
LECTORES DE BARRA	2	\$	500,00 \$ 1.000,00
IMPRESORA	2	\$	480,00 \$ 960,00
PUNTO VOZ Y DATOS	2	\$	70,00 \$ 140,00
SERVIDOR	1	\$	1.100,00 \$ 1.100,00
RACK	1	\$	1.200,00 \$ 1.200,00
APS	1	\$	1.270,00 \$ 1.270,00
SISTEMA DE TELECOMUNICACIÓN	1	\$	2.990,00 \$ 1.890,00
SUBTOTAL			\$ 8.560,00
IVA			\$ 1.027,20
TOTAL			\$ 9.587,20
SOFTWARE			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
WINGEST CARRERA 2 ST PARA SUCURSAL	1	\$	1.200,00 \$ 1.200,00
LICENCIAS	2	\$	300,00 \$ 600,00
SUBTOTAL			\$ 1.800,00
IVA			\$ 216,00
TOTAL			\$ 2.016,00
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS			
	CANTIDAD ANUAL	VALOR	TOTAL ANUAL
CARTUCHOS	12	1,7696	21,2352
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	2	20	40
Total de gastos al año			\$ 61,24
IVA			\$ 7,35
Total de gastos al AÑO			\$ 68,58

PROYECCIONES AUTOMATIZACIÓN DE ALMACENES			
AÑO	GASTO DE ADMINISTRACIÓN	GASTO DE VENTA	INVERSIÓN
2006	\$	356,29	\$ 32.603,20
2007	\$	356,29	
2008	\$	356,29	
2009	\$	356,29	
2010	\$	356,29	
2011	\$	356,29	
2012	\$	356,29	
2013	\$	356,29	
2014	\$	356,29	
2015	\$	356,29	
TASA	4%		

ANEXO 6.5
REGRESIÓN PARA OBTENER PROYECCIONES DE VENTAS

Observaciones	x	y	xy	x^2	y^2		
1	1993	\$ 13.064,03	\$ 26.036.608,64	3972049	170668838,5		
2	1994	\$ 14.387,92	\$ 28.689.514,80	3976036	207012275,4	SCX	143
3	1995	\$ 9.620,48	\$ 19.192.853,85	3980025	92553599,24	SCY	2,7311E+12
4	1996	\$ 66.320,29	\$ 132.375.306,63	3984016	4398381383	SCXY	17666999,28
5	1997	\$ 48.524,77	\$ 96.903.967,77	3988009	2354653404	b	123545,4495
6	1998	\$ 17.945,64	\$ 35.855.382,83	3992004	322045889,2	a	-246502442,4
7	1999	\$ 69.809,17	\$ 139.548.532,02	3996001	4873320299	r^2	0,799193339
8	2000	\$ 402.757,47	\$ 805.514.940,00	4000000	1,62214E+11	y=a+bx	
9	2001	\$ 801.891,99	\$ 1.604.585.871,99	4004001	6,43031E+11	y=-246502442,41+123545,45x	
10	2002	\$ 1.003.152,56	\$ 2.008.311.425,12	4008004	1,00632E+12		
11	2003	\$ 1.215.999,20	\$ 2.435.646.397,60	4012009	1,47865E+12		
12	2004	\$ 1.174.186,97	\$ 2.353.070.687,88	4016016	1,37872E+12		
sumatoria	23982	4837660,49	9685731489	47928170	4,68135E+12		
promedio	1998,5	403138,3742					

ANEXO 6.6
PROYECCION DE VENTAS CON REINGENIERIA

VENTAS PROYECTADAS SIN REINGENIERIA			
SUPUESTO	LAS VENTAS AL POR MAYOR REPRESENTAN EL 15% DE LAS VENTAS TOTALES		
AÑO	VENTAS TOTALES	VENTAS ALMACENES	VENTAS AL POR MAYOR
2006	\$ 1.329.729,25	\$ 1.130.269,86	\$ 199.459,39
2007	\$ 1.453.274,69	\$ 1.235.283,49	\$ 217.991,20
2008	\$ 1.576.820,14	\$ 1.340.297,12	\$ 236.523,02
2009	\$ 1.700.365,59	\$ 1.445.310,75	\$ 255.054,84
2010	\$ 1.823.911,04	\$ 1.550.324,39	\$ 273.586,66
2011	\$ 1.947.456,49	\$ 1.655.338,02	\$ 292.118,47
2012	\$ 2.071.001,94	\$ 1.760.351,65	\$ 310.650,29
2013	\$ 2.194.547,39	\$ 1.865.365,28	\$ 329.182,11
2014	\$ 2.318.092,84	\$ 1.970.378,91	\$ 347.713,93
2015	\$ 2.441.638,29	\$ 2.075.392,55	\$ 366.245,74

VENTAS PROYECTADAS CON REINGENIERIA			
	PARA LAS VENTAS DE ALMACENES SON LA SUMA DE LAS VENTAS DE LOS ALMACENES ACTUALES MAS LOS NUEVOS (VER TABLA NUEVOS LOCALES)		
AÑO	VENTAS ALMACENES	VENTAS X MAYOR	VENTAS TOTALES
2006	\$ 1.383.450,31	\$ 227.751,50	\$ 1.611.201,81
2007	\$ 1.788.690,49	\$ 279.832,68	\$ 2.068.523,17
2008	\$ 2.240.976,79	\$ 337.171,12	\$ 2.578.147,90
2009	\$ 2.740.309,19	\$ 399.766,80	\$ 3.140.076,00
2010	\$ 3.286.687,70	\$ 467.619,75	\$ 3.754.307,45
2011	\$ 3.880.112,32	\$ 540.729,94	\$ 4.420.842,26
2012	\$ 4.520.583,04	\$ 597.065,45	\$ 5.117.648,49
2013	\$ 5.208.099,87	\$ 632.683,34	\$ 5.840.783,21
2014	\$ 5.942.662,81	\$ 668.301,23	\$ 6.610.964,04
2015	\$ 6.724.271,85	\$ 703.919,12	\$ 7.428.190,98

CRECIMIENTO EN VENTAS DE ALMACENES		
AÑO	CRECIMIENTO EN VENTAS ALMACENES	CRECIMIENTO EN VENTAS AL POR MAYOR
2006	34%	26%
2007	28%	23%
2008	25%	20%
2009	22%	19%
2010	20%	17%
2011	18%	16%
2012	16%	10%
2013	14%	6%
2014	13%	6%
2015	12%	5%

Venta Proyectadas de Nuevos Locales												
SUPUESTOS :	LAS VENTAS QUE SE ESPERA QUE EL PRIMER ALMACÉN OBTENGA SON EL 70% DE LAS VENTA DE UNO DE LOS ALMACENES REPRESENTATIVOS CON LOS QUE CUENTA DISTRIBUIDORA ALBITA LAS VENTAS CRECERÁN CON UN TASA OBTENIDAS EN LA REGRESIÓN											
ANOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL	
# DE LOCALES NUEVOS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
2006	\$ 253.180,45										\$ 253.180,45	
2007	\$ 276.703,50	\$ 276.703,50									\$ 553.407,00	
2008	\$ 300.226,56	\$ 300.226,56	\$ 300.226,56								\$ 900.679,67	
2009	\$ 323.749,61	\$ 323.749,61	\$ 323.749,61	\$ 323.749,61							\$ 1.294.998,44	
2010	\$ 347.272,66	\$ 347.272,66	\$ 347.272,66	\$ 347.272,66	\$ 347.272,66						\$ 1.736.363,31	
2011	\$ 370.795,72	\$ 370.795,72	\$ 370.795,72	\$ 370.795,72	\$ 370.795,72	\$ 370.795,72					\$ 2.224.774,30	
2012	\$ 394.318,77	\$ 394.318,77	\$ 394.318,77	\$ 394.318,77	\$ 394.318,77	\$ 394.318,77	\$ 394.318,77				\$ 2.760.231,39	
2013	\$ 417.841,82	\$ 417.841,82	\$ 417.841,82	\$ 417.841,82	\$ 417.841,82	\$ 417.841,82	\$ 417.841,82	\$ 417.841,82			\$ 3.342.734,59	
2014	\$ 441.364,88	\$ 441.364,88	\$ 441.364,88	\$ 441.364,88	\$ 441.364,88	\$ 441.364,88	\$ 441.364,88	\$ 441.364,88	\$ 441.364,88		\$ 3.972.283,89	
2015	\$ 464.887,93	\$ 464.887,93	\$ 464.887,93	\$ 464.887,93	\$ 464.887,93	\$ 464.887,93	\$ 464.887,93	\$ 464.887,93	\$ 464.887,93	\$ 464.887,93	\$ 4.648.879,31	
Primer ingreso por local	\$ 361.686,35	\$ 395.290,72	\$ 428.895,08	\$ 462.499,44	\$ 496.103,80	\$ 529.708,17	\$ 563.312,53	\$ 596.916,89	\$ 630.521,25	\$ 664.125,62		
Tasa de crecimiento	10%	9%	9%	8%	7%	7%	6%	6%	6%	5%		

CRECIMIENTO EN VENTAS AL POR MAYOR						
AÑO	VENTAS PROMEDIO POR CLIENTE	No de Agentes contratados por año	Mínimo de aumento de clientes por Agente	No de Clientes	Ventas Proyectadas al por mayor	TASA DE CRECIMIENTO
2005						3%
2006	\$ 1.414,61	2	10	161	\$ 227.751,50	10%
2007	\$ 1.546,04	2	10	181	\$ 279.832,68	9%
2008	\$ 1.677,47	2	10	201	\$ 337.171,12	9%
2009	\$ 1.808,90	2	10	221	\$ 399.766,80	8%
2010	\$ 1.940,33	2	10	241	\$ 467.619,75	7%
2011	\$ 2.071,76	2	10	261	\$ 540.729,94	7%
2012	\$ 2.203,19	1	10	271	\$ 597.065,45	6%
2013	\$ 2.334,62	0	0	271	\$ 632.683,34	6%
2014	\$ 2.466,06	0	0	271	\$ 668.301,23	6%
2015	\$ 2.597,49	0	0	271	\$ 703.919,12	5%

ANEXO 6.7

Cotización de capacitación y motivación

PERSONAL	Número de Cursos	Cursos Recomendados	Valor del Curso	Total
ADMINISTRATIVA				
Presidente	1	Escuela de Administración y Gestión Empresarial	\$ 99,00	\$ 99,00
Gerente General	1	Escuela de Administración y Gestión Empresarial	\$ 99,00	\$ 99,00
Sub Gerente General	1	Escuela de Administración y Gestión Empresarial	\$ 99,00	\$ 99,00
Recepcionista	1	Telemarketing	\$ 20,00	\$ 20,00
Mensajeros	2	Calidad en el trabajo	\$ 20,00	\$ 40,00
Gerente Administrativo Financiero	1	Actualización Tributaria	\$ 19,00	\$ 19,00
Gerente de Recursos Humanos	1	Escuela de Administración y Gestión de Recursos Humanos	\$ 99,00	\$ 99,00
Contadora	1	Actualización Tributaria	\$ 19,00	\$ 19,00
Auxiliares de la Contadora	2	Nómina de Pago	\$ 19,00	\$ 38,00
Jefe de Oficina	1	Excel Intermedio y Avanzado	\$ 27,00	\$ 27,00
Oficinistas	4	Excel Intermedio y Avanzado	\$ 27,00	\$ 108,00
Asistente de Recursos Humanos	1	Escuela de Administración y Gestión de Recursos Humanos	\$ 99,00	\$ 99,00
TOTAL ANUAL ADMINISTRATIVO				\$ 766,00
VENTAS				
Asistente de Mercadeo	1	Seminarios en Branding "Consultores de Marketing"	\$ 400,00	\$ 400,00
Diseñadora Gráfica	1	Adobe Illustrator	\$ 99,00	\$ 99,00
Supervisor General de Ventas al Detal	1	Supervisión	\$ 75,00	\$ 75,00
Supervisor de Almacén	7	Supervisión	\$ 75,00	\$ 525,00
Vendedoras al Detal	30	Escuela de Ventas	\$ 85,00	\$ 2.550,00
	30	Atención personalizada y servicio al cliente	\$ 20,00	\$ 600,00
Gerente de Logística	1	Administración de Almacenes y Bodegas	\$ 99,00	\$ 99,00
Gerente de Ventas y Mercadeo	1	Seminarios en Branding "Consultores de Marketing"	\$ 400,00	\$ 400,00
Gerente de Compras	1	Administración y Gestión de Compras	\$ 19,00	\$ 19,00
Supervisor General de Ventas al por mayor	1	Supervisión	\$ 75,00	\$ 75,00
Vendedoras al por mayor		Escuela de Ventas	\$ 500,00	\$ 500,00
	5	Atención personalizada y servicio al cliente	\$ 20,00	\$ 100,00
Agentes Vendedores		Escuela de Ventas	\$ 500,00	\$ 500,00
Asistente del Gerente de Compras	1	Administración y Gestión de Compras	\$ 19,00	\$ 19,00
Cajeras	4	Atención personalizada y servicio al cliente	\$ 20,00	\$ 80,00
Jefes de Bodegas	2	Calidad en el trabajo	\$ 20,00	\$ 40,00
Bodegueros	4	Calidad en el trabajo	\$ 20,00	\$ 80,00
Todo el personal		Motivación	\$ 500,00	\$ 500,00
TOTAL ANUAL VENTAS				\$ 6.661,00

PROYECCIÓN DE CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN		
AÑO	GASTOS ADMINISTRATIVOS	GASTOS VENTAS
2006	\$ 766,00	\$ 6.661,00
2007	\$ 796,64	\$ 6.927,44
2008	\$ 828,54	\$ 7.204,54
2009	\$ 861,65	\$ 7.492,72
2010	\$ 896,11	\$ 7.792,43
2011	\$ 931,96	\$ 8.104,12
2012	\$ 969,23	\$ 8.428,29
2013	\$ 1.008,00	\$ 8.765,42
2014	\$ 1.048,32	\$ 9.116,04
2015	\$ 1.090,26	\$ 9.480,68

TASA	4%
------	----

ANEXO 6.8

Cotización de publicidad, investigaciones de mercado y adecuaciones del sistema.

La publicidad se hará en los medios que el gerente de mercadeo considera conveniente.

AÑO	VALOR
2005	\$ 12,061,84
2006	\$ 16,112,02
2007	\$ 20,685,23
2008	\$ 25,781,48
2009	\$ 31,400,76
2010	\$ 37,543,07
2011	\$ 44,208,42
2012	\$ 51,176,48
2013	\$ 58,407,83
2014	\$ 66,109,64
2015	\$ 74,281,91
TASA	1%

Por lo general se hace una variación cada tres meses en el sistema, debido a la inclusión del nuevo personal se puede presumir que estas personas necesitan algunos cambio por lo que se

Precio promedio de cada adecuación	\$ 200,00		
No. promedio de adecuación	6 al año		
PROYECCIONES AUTOMATIZACION DE BODEGA			
AÑO	GASTO DE ADMINISTRACIÓN	GASTO DE VENTA	INVERSIÓN
2006	\$ 1.200,00		
2007	\$ 1.200,00		
2008	\$ 1.200,00		
2009	\$ 1.200,00		
2010	\$ 1.200,00		
2011	\$ 1.200,00		
2012	\$ 1.200,00		
2013	\$ 1.200,00		
2014	\$ 1.200,00		
2015	\$ 1.200,00		
TASA	4%		

SUPUESTO				
DESCRIPCIÓN	# POSIBLE DE ENCUESTAS EN UNA INVESTIGACIÓN	COSTO POR ENCUESTA	OTROS GASTOS (HOJAS, VIÁTICOS, ETC)	COSTO
INVESTIGACIÓ	475	\$ 1,00	\$ 300,00	\$ 775,00
INVESTIGACIÓ	475	\$ 1,00	\$ 300,00	\$ 775,00
INVESTIGACIÓ	475	\$ 1,00	\$ 300,00	\$ 775,00
COSTO TOTAL				\$ 2.325,00

PROYECCIONES DE INVESTIGACIONES DE MERCADO			
AÑO	GASTO DE ADMINISTRACIÓN	GASTO DE VENTA	INVERSIÓN
2006	\$ 2.325,00		
2007	\$ 2.325,00		
2008	\$ 2.325,00		
2009	\$ 2.325,00		
2010	\$ 2.325,00		
2011	\$ 2.325,00		
2012	\$ 2.325,00		
2013	\$ 2.325,00		
2014	\$ 2.325,00		
2015	\$ 2.325,00		
TASA	4%		

ANEXO 6.9

Presupuesto Nuevos Gerentes

SUPUESTO	AL PASAR DE LOS AÑOS SIEMPRE Y CUANDO SE CUMPLAN A LOS OBJETIVOS PROPUESTOS	\$ 100
-----------------	---	---------------

PERSONAL NUEVO	SUELDO BASE AL MES	SUELDO VARIABLE AL MES	TOTAL AL MES	TOTAL ANUAL 2005
GERENTE DE VENTAS Y MERCADEO	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1,000,00	\$ 3,000,00
GERENTE DE LOGÍSTICA	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1,000,00	\$ 3,000,00
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 800,00	\$ 2,400,00
TOTAL DE NUEVOS SUELDOS				\$ 8,400,00

PERSONAL NUEVO	SUELDO BASE AL MES	SUELDO VARIABLE AL MES	TOTAL AL MES	TOTAL ANUAL 2006
GERENTE DE VENTAS Y MERCADEO	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1,000,00	\$ 12,000,00
GERENTE DE LOGÍSTICA	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1,000,00	\$ 12,000,00
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 800,00	\$ 9,600,00
TOTAL DE NUEVOS SUELDOS				\$ 33,600,00

PERSONAL NUEVO	SUELDO BASE AL MES	SUELDO VARIABLE AL MES	TOTAL AL MES	TOTAL ANUAL 2007
GERENTE DE VENTAS Y MERCADEO	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1,000,00	\$ 12,000,00
GERENTE DE LOGÍSTICA	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1,000,00	\$ 12,000,00
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 800,00	\$ 9,600,00
TOTAL DE NUEVOS SUELDOS				\$ 33,600,00

PERSONAL NUEVO	SUELDO BASE AL MES	SUELDO VARIABLE AL MES	TOTAL AL MES	TOTAL ANUAL 2008
GERENTE DE VENTAS Y MERCADEO	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1,000,00	\$ 12,000,00
GERENTE DE LOGÍSTICA	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1,000,00	\$ 12,000,00
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 800,00	\$ 9,600,00
TOTAL DE NUEVOS SUELDOS				\$ 33,600,00

PERSONAL NUEVO	SUELDO BASE AL MES	SUELDO VARIABLE AL MES	TOTAL AL MES	TOTAL ANUAL 2009
GERENTE DE VENTAS Y MERCADEO	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1,000,00	\$ 12,000,00
GERENTE DE LOGÍSTICA	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1,000,00	\$ 12,000,00
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 800,00	\$ 9,600,00
TOTAL DE NUEVOS SUELDOS				\$ 33,600,00

PERSONAL NUEVO	SUELDO BASE AL MES	SUELDO VARIABLE AL MES	TOTAL AL MES	TOTAL ANUAL 2010
GERENTE DE VENTAS Y MERCADEO	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1,000,00	\$ 12,000,00
GERENTE DE LOGÍSTICA	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1,000,00	\$ 12,000,00
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 800,00	\$ 9,600,00
TOTAL DE NUEVOS SUELDOS				\$ 33,600,00

PERSONAL NUEVO	SUELDO BASE AL MES	SUELDO VARIABLE AL MES	TOTAL AL MES	TOTAL ANUAL 2011
GERENTE DE VENTAS Y MERCADEO	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1,000,00	\$ 12,000,00
GERENTE DE LOGÍSTICA	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1,000,00	\$ 12,000,00
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 800,00	\$ 9,600,00
TOTAL DE NUEVOS SUELDOS				\$ 33,600,00

PERSONAL NUEVO	SUELDO BASE AL MES	SUELDO VARIABLE AL MES	TOTAL AL MES	TOTAL ANUAL 2012
GERENTE DE VENTAS Y MERCADEO	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1,000,00	\$ 12,000,00
GERENTE DE LOGÍSTICA	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1,000,00	\$ 12,000,00
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 800,00	\$ 9,600,00
TOTAL DE NUEVOS SUELDOS				\$ 33,600,00

PERSONAL NUEVO	SUELDO BASE AL MES	SUELDO VARIABLE AL MES	TOTAL AL MES	TOTAL ANUAL 2013
GERENTE DE VENTAS Y MERCADEO	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1,000,00	\$ 12,000,00
GERENTE DE LOGÍSTICA	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1,000,00	\$ 12,000,00
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 800,00	\$ 9,600,00
TOTAL DE NUEVOS SUELDOS				\$ 33,600,00

PERSONAL NUEVO	SUELDO BASE AL MES	SUELDO VARIABLE AL MES	TOTAL AL MES	TOTAL ANUAL 2014
GERENTE DE VENTAS Y MERCADEO	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1,000,00	\$ 12,000,00
GERENTE DE LOGÍSTICA	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1,000,00	\$ 12,000,00
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 800,00	\$ 9,600,00
TOTAL DE NUEVOS SUELDOS				\$ 33,600,00

PERSONAL NUEVO	SUELDO BASE AL MES	SUELDO VARIABLE AL MES	TOTAL AL MES	TOTAL ANUAL 2015
GERENTE DE VENTAS Y MERCADEO	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1,000,00	\$ 12,000,00
GERENTE DE LOGÍSTICA	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1,000,00	\$ 12,000,00
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 800,00	\$ 9,600,00
TOTAL DE NUEVOS SUELDOS				\$ 33,600,00

AÑO	GASTO ADMINISTRATIVO	GASTO DE VENTAS	TOTAL DE GASTOS
2005	\$ 2,400,00	\$ 6,000,00	\$ 8,400,00
2006	\$ 9,600,00	\$ 24,000,00	\$ 33,600,00
2007	\$ 9,600,00	\$ 24,000,00	\$ 33,600,00
2008	\$ 9,600,00	\$ 24,000,00	\$ 33,600,00
2009	\$ 9,600,00	\$ 24,000,00	\$ 33,600,00
2010	\$ 9,600,00	\$ 24,000,00	\$ 33,600,00
2011	\$ 9,600,00	\$ 24,000,00	\$ 33,600,00
2012	\$ 9,600,00	\$ 24,000,00	\$ 33,600,00
2013	\$ 9,600,00	\$ 24,000,00	\$ 33,600,00
2014	\$ 9,600,00	\$ 24,000,00	\$ 33,600,00
2015	\$ 9,600,00	\$ 24,000,00	\$ 33,600,00
	\$ 98,400,00	\$ 246,000,00	\$ 344,400,00

ANEXO 6.10
Presupuesto de Agentes Vendedores y promociones.

EXISTEN LAS SIGUIENTES TEMPORADAS EN UN AÑO

TEMPORADA PLAYERA
TEMPORADA ESCOLAR
DIA DE LA MADRE
DIA DEL PADRE
FIESTAS DE GUAYAQUIL (OCTUBRE)
TEMPORADA NAVIDEÑA

AÑO	VALOR
2005	\$ 6.030,92
2006	\$ 8.056,01
2007	\$ 10.342,62
2008	\$ 12.890,74
2009	\$ 15.700,38
2010	\$ 18.771,54
2011	\$ 22.104,21
2012	\$ 25.588,24
2013	\$ 29.203,92
2014	\$ 33.054,82
2015	\$ 37.140,95
TASA	0,50%

AÑO	VENTAS AL POR MAYOR	COMISION	NUMERO DE VENDEDORES	COMISION POR VENDEDOR ANUAL	COMISION POR VENDEDOR
		1,5%			
2006	\$ 227.751,50	\$ 3.416,27	2	\$ 1.708,14	\$ 142,34
2007	\$ 279.832,68	\$ 4.197,49	4	\$ 1.049,37	\$ 87,45
2008	\$ 337.171,12	\$ 5.057,57	6	\$ 842,93	\$ 70,24
2009	\$ 399.766,80	\$ 5.996,50	8	\$ 749,56	\$ 62,46
2010	\$ 467.619,75	\$ 7.014,30	10	\$ 701,43	\$ 58,45
2011	\$ 540.729,94	\$ 8.110,95	12	\$ 675,91	\$ 56,33
2012	\$ 597.065,45	\$ 8.955,98	13	\$ 688,92	\$ 57,41
2013	\$ 632.683,34	\$ 9.490,25	13	\$ 730,02	\$ 60,83
2014	\$ 668.301,23	\$ 10.024,52	13	\$ 771,12	\$ 64,26
2015	\$ 703.919,12	\$ 10.558,79	13	\$ 812,21	\$ 67,68

AÑO	SUELDO BASE AL MES	NUMERO DE VENDEDORES	TOTAL DE SUELDOS AL MES	TOTAL DE SUELDOS BASE AL AÑO	COMISIONES	TOTAL
2006	\$ 300,00	2	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 3.416,27	\$ 10.616,27
2007	\$ 300,00	4	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00	\$ 4.197,49	\$ 18.597,49
2008	\$ 300,00	6	\$ 1.800,00	\$ 21.600,00	\$ 5.057,57	\$ 26.657,57
2009	\$ 300,00	8	\$ 2.400,00	\$ 28.800,00	\$ 5.996,50	\$ 34.796,50
2010	\$ 300,00	10	\$ 3.000,00	\$ 36.000,00	\$ 7.014,30	\$ 43.014,30
2011	\$ 300,00	12	\$ 3.600,00	\$ 43.200,00	\$ 8.110,95	\$ 51.310,95
2012	\$ 300,00	13	\$ 3.900,00	\$ 46.800,00	\$ 8.955,98	\$ 55.755,98
2013	\$ 300,00	13	\$ 3.900,00	\$ 46.800,00	\$ 9.490,25	\$ 56.290,25
2014	\$ 300,00	13	\$ 3.900,00	\$ 46.800,00	\$ 10.024,52	\$ 56.824,52
2015	\$ 300,00	13	\$ 3.900,00	\$ 46.800,00	\$ 10.558,79	\$ 57.358,79

ANEXO 6.11
Depreciación Línea Recta

	V. U	AÑO DE	VALOR	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
	AÑOS	COMPRA																	
EQUIPOS DE COMPUTACION																			
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	3	2006	\$ 53,305.60						\$ 17,590.85	\$ 17,590.85	\$ 17,590.85								
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	3	2007	\$ 12,480.00						\$ 4,118.40	\$ 4,118.40	\$ 4,118.40								
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	3	2008	\$ 12,979.20						\$ 4,283.14	\$ 4,283.14	\$ 4,283.14								
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	3	2009	\$ 13,498.37						\$ 4,454.46	\$ 4,454.46	\$ 4,454.46			\$ 4,454.46					
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	3	2010	\$ 14,038.30						\$ 4,632.64	\$ 4,632.64	\$ 4,632.64			\$ 4,632.64	\$ 4,632.64				
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	3	2011	\$ 14,599.83						\$ 4,817.95	\$ 4,817.95	\$ 4,817.95			\$ 4,817.95	\$ 4,817.95	\$ 4,817.95			
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	3	2012	\$ 15,183.83						\$ 5,010.66	\$ 5,010.66	\$ 5,010.66			\$ 5,010.66	\$ 5,010.66	\$ 5,010.66	\$ 5,010.66		
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	3	2013	\$ 15,791.18						\$ 5,211.09	\$ 5,211.09	\$ 5,211.09			\$ 5,211.09	\$ 5,211.09	\$ 5,211.09	\$ 5,211.09	\$ 5,211.09	
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	3	2014	\$ 16,422.83						\$ 5,419.53	\$ 5,419.53	\$ 5,419.53			\$ 5,419.53	\$ 5,419.53	\$ 5,419.53	\$ 5,419.53	\$ 5,419.53	
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	3	2015	\$ 17,079.74						\$ 5,636.31	\$ 5,636.31	\$ 5,636.31			\$ 5,636.31	\$ 5,636.31	\$ 5,636.31	\$ 5,636.31	\$ 5,636.31	
SUMAN				\$ -	\$ -	\$ 220.55	\$ 529.32	\$ 529.32	\$ 18,120.17	\$ 21,709.25	\$ 25,992.38	\$ 12,856.00	\$ 13,370.24	\$ 13,905.05	\$ 14,461.25	\$ 15,039.70	\$ 15,641.29	\$ 16,266.94	
MUEBLES Y ENSERES																			
MUEBLES Y ENSERES AÑO 2001	10	2001	\$ 656.10	\$ 65.61	\$ 65.61	\$ 65.61	\$ 65.61	\$ 65.61	\$ 65.61	\$ 65.61	\$ 65.61	\$ 65.61	\$ 65.61	\$ 65.61	\$ 65.61	\$ 65.61	\$ 65.61	\$ 65.61	\$ 65.61
MUEBLES Y ENSERES AÑO 2002	10	2002	\$ 508.50	\$ 38.14	\$ 50.85	\$ 50.85	\$ 50.85	\$ 50.85	\$ 50.85	\$ 50.85	\$ 50.85	\$ 50.85	\$ 50.85	\$ 50.85	\$ 50.85	\$ 50.85	\$ 50.85	\$ 50.85	\$ 50.85
MUEBLES Y ENSERES AÑO 2003	10	2003	\$ 18,220.40		\$ 819.86	\$ 1,822.04	\$ 1,822.04	\$ 1,822.04	\$ 1,822.04	\$ 1,822.04	\$ 1,822.04	\$ 1,822.04	\$ 1,822.04	\$ 1,822.04	\$ 1,822.04	\$ 1,822.04	\$ 1,822.04	\$ 1,822.04	\$ 1,822.04
MUEBLES Y ENSERES AÑO 2004	10	2004	\$ -																
MUEBLES Y ENSERES AÑO 2005	10	2005	\$ -																
MUEBLES Y ENSERES AÑO 2006	10	2006	\$ 15,000.00					\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
MUEBLES Y ENSERES AÑO 2007	10	2007	\$ 15,600.00					\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00
MUEBLES Y ENSERES AÑO 2008	10	2008	\$ 16,224.00					\$ 1,622.40	\$ 1,622.40	\$ 1,622.40	\$ 1,622.40	\$ 1,622.40	\$ 1,622.40	\$ 1,622.40	\$ 1,622.40	\$ 1,622.40	\$ 1,622.40	\$ 1,622.40	\$ 1,622.40
MUEBLES Y ENSERES AÑO 2009	10	2009	\$ 16,872.96					\$ 1,687.30	\$ 1,687.30	\$ 1,687.30	\$ 1,687.30	\$ 1,687.30	\$ 1,687.30	\$ 1,687.30	\$ 1,687.30	\$ 1,687.30	\$ 1,687.30	\$ 1,687.30	\$ 1,687.30
MUEBLES Y ENSERES AÑO 2010	10	2010	\$ 17,547.88					\$ 1,754.79	\$ 1,754.79	\$ 1,754.79	\$ 1,754.79	\$ 1,754.79	\$ 1,754.79	\$ 1,754.79	\$ 1,754.79	\$ 1,754.79	\$ 1,754.79	\$ 1,754.79	\$ 1,754.79
MUEBLES Y ENSERES AÑO 2011	10	2011	\$ 18,249.79					\$ 1,824.98	\$ 1,824.98	\$ 1,824.98	\$ 1,824.98	\$ 1,824.98	\$ 1,824.98	\$ 1,824.98	\$ 1,824.98	\$ 1,824.98	\$ 1,824.98	\$ 1,824.98	\$ 1,824.98
MUEBLES Y ENSERES AÑO 2012	10	2012	\$ 18,979.79					\$ 1,897.98	\$ 1,897.98	\$ 1,897.98	\$ 1,897.98	\$ 1,897.98	\$ 1,897.98	\$ 1,897.98	\$ 1,897.98	\$ 1,897.98	\$ 1,897.98	\$ 1,897.98	\$ 1,897.98
MUEBLES Y ENSERES AÑO 2013	10	2013	\$ 19,738.98					\$ 1,973.90	\$ 1,973.90	\$ 1,973.90	\$ 1,973.90	\$ 1,973.90	\$ 1,973.90	\$ 1,973.90	\$ 1,973.90	\$ 1,973.90	\$ 1,973.90	\$ 1,973.90	\$ 1,973.90
MUEBLES Y ENSERES AÑO 2014	10	2014	\$ 20,528.54					\$ 2,052.85	\$ 2,052.85	\$ 2,052.85	\$ 2,052.85	\$ 2,052.85	\$ 2,052.85	\$ 2,052.85	\$ 2,052.85	\$ 2,052.85	\$ 2,052.85	\$ 2,052.85	\$ 2,052.85
MUEBLES Y ENSERES AÑO 2015	10	2015	\$ 21,349.68					\$ 2,134.97	\$ 2,134.97	\$ 2,134.97	\$ 2,134.97	\$ 2,134.97	\$ 2,134.97	\$ 2,134.97	\$ 2,134.97	\$ 2,134.97	\$ 2,134.97	\$ 2,134.97	\$ 2,134.97
SUMAN				\$ 65.61	\$ 103.75	\$ 936.32	\$ 1,938.50	\$ 1,938.50	\$ 3,438.50	\$ 4,998.50	\$ 6,620.90	\$ 8,308.20	\$ 10,062.98	\$ 11,822.35	\$ 13,720.33	\$ 15,643.38	\$ 15,874.19	\$ 18,009.16	
EQUIPOS DE OFICINA																			
EQUIPOS DE OFICINA AÑO 2003	10		\$ 2,500.00		\$ 42.50	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00
EQUIPOS DE OFICINA AÑO 2004	10		\$ 3,650.02			\$ 365.00	\$ 365.00	\$ 365.00	\$ 365.00	\$ 365.00	\$ 365.00	\$ 365.00	\$ 365.00	\$ 365.00	\$ 365.00	\$ 365.00	\$ 365.00	\$ 365.00	\$ 365.00
EQUIPOS DE OFICINA AÑO 2005	10	2005	\$ -																
EQUIPOS DE OFICINA AÑO 2006	10	2006	\$ 3,000.00					\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
EQUIPOS DE OFICINA AÑO 2007	10	2007	\$ 3,120.00					\$ 312.00	\$ 312.00	\$ 312.00	\$ 312.00	\$ 312.00	\$ 312.00	\$ 312.00	\$ 312.00	\$ 312.00	\$ 312.00	\$ 312.00	\$ 312.00
EQUIPOS DE OFICINA AÑO 2008	10	2008	\$ 3,244.80					\$ 324.48	\$ 324.48	\$ 324.48	\$ 324.48	\$ 324.48	\$ 324.48	\$ 324.48	\$ 324.48	\$ 324.48	\$ 324.48	\$ 324.48	\$ 324.48
EQUIPOS DE OFICINA AÑO 2009	10	2009	\$ 3,374.59					\$ 337.46	\$ 337.46	\$ 337.46	\$ 337.46	\$ 337.46	\$ 337.46	\$ 337.46	\$ 337.46	\$ 337.46	\$ 337.46	\$ 337.46	\$ 337.46
EQUIPOS DE OFICINA AÑO 2010	10	2010	\$ 3,509.58					\$ 350.96	\$ 350.96	\$ 350.96	\$ 350.96	\$ 350.96	\$ 350.96	\$ 350.96	\$ 350.96	\$ 350.96	\$ 350.96	\$ 350.96	\$ 350.96
EQUIPOS DE OFICINA AÑO 2011	10	2011	\$ 3,649.96					\$ 365.00	\$ 365.00	\$ 365.00	\$ 365.00	\$ 365.00	\$ 365.00	\$ 365.00	\$ 365.00	\$ 365.00	\$ 365.00	\$ 365.00	\$ 365.00
EQUIPOS DE OFICINA AÑO 2012	10	2012	\$ 3,795.96					\$ 379.60	\$ 379.60	\$ 379.60	\$ 379.60	\$ 379.60	\$ 379.60	\$ 379.60	\$ 379.60	\$ 379.60	\$ 379.60	\$ 379.60	\$ 379.60
EQUIPOS DE OFICINA AÑO 2013	10	2013	\$ 3,947.80					\$ 394.78	\$ 394.78	\$ 394.78	\$ 394.78	\$ 394.78	\$ 394.78	\$ 394.78	\$ 394.78	\$ 394.78	\$ 394.78	\$ 394.78	\$ 394.78
EQUIPOS DE OFICINA AÑO 2014	10	2014	\$ 4,105.71					\$ 410.57	\$ 410.57	\$ 410.57	\$ 410.57	\$ 410.57	\$ 410.57	\$ 410.57	\$ 410.57	\$ 410.57	\$ 410.57	\$ 410.57	\$ 410.57
EQUIPOS DE OFICINA AÑO 2015	10	2015	\$ 4,269.94					\$ 426.99	\$ 426.99	\$ 426.99	\$ 426.99	\$ 426.99	\$ 426.99	\$ 426.99	\$ 426.99	\$ 426.99	\$ 426.99	\$ 426.99	\$ 426.99
SUMAN				\$ 15.82	\$ 4,019.64	\$ 6,562.94	\$ 7,410.71	\$ 7,410.71	\$ 7,410.71	\$ 7,410.71	\$ 7,410.71	\$ 7,410.71	\$ 7,410.71	\$ 7,410.71	\$ 7,410.71	\$ 7,410.71	\$ 7,410.71	\$ 7,410.71	
VEHICULOS																			
VEHICULOS	5	2001	\$ 20,098.21	\$ 15.82	\$ 4,019.64	\$ 4,019.64	\$ 4,019.64	\$ 4,019.64	\$ 4,019.64	\$ 4,019.64	\$ 4,019.64	\$ 4,019.64	\$ 4,019.64	\$ 4,019.64	\$ 4,019.64	\$ 4,019.64	\$ 4,019.64	\$ 4,019.64	\$ 4,019.64
VEHICULOS	5	2002	\$ -																
VEHICULOS	5	2003	\$ 16,955.36			\$ 2,543.30	\$ 3,391.07	\$ 3,391.07	\$ 3,391.07	\$ 3,391.07	\$ 3,391.07	\$ 3,391.07	\$ 3,391.07	\$ 3,391.07	\$ 3,391.07	\$ 3,391.07	\$ 3,391.07	\$ 3,391.07	\$ 3,391.07
VEHICULOS	5	2004	\$ -																
SUMAN				\$ 15.82	\$ 4,019.64	\$ 6,562.94	\$ 7,410.71	\$ 7,410.71	\$ 7,410.71	\$ 7,410.71	\$ 7,410.71	\$ 7,410.71	\$ 7,410.71	\$ 7,410.71	\$ 7,410.71	\$ 7,410.71	\$ 7,410.71	\$ 7,410.71	
SUMATORIA DE DEPRECIACION				\$ 81.43	\$ 4,123.39	\$ 7,762.32	\$ 10,493.54	\$ 10,493.54	\$ 29,884.38	\$ 31,325.82	\$ 37,555.84	\$ 23,063.13	\$ 25,673.12	\$ 28,332.29	\$ 31,166.07	\$ 34,062.35	\$ 34,690.32	\$ 37,877.93	
DEPRECIACION ACUMULADA				\$ 4,204.82	\$ 11,883.71	\$ 22,379.24	\$ 32,872.78	\$ 32,872.78	\$ 62,737.16	\$ 94,082.99	\$ 131,638.82	\$ 154,691.96	\$ 180,365.08	\$ 208,697.37	\$ 239,863.44	\$ 273,925.79	\$ 308,616.11	\$ 346,494.04	