

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE
CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS



Facultad de
**Ciencias Sociales
y Humanísticas**



**ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE UNA
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO
MASIVO PARA DETERMINAR LA FACTIBILIDAD
DE LA REACTIVACIÓN DEL NEGOCIO**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:
INGENIERÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Presentado por:

**Yanina Patricia Bazurto Roa
Dennys Carolina Pauta Portilla
Emily Lissette Saltos Guzmán**

Guayaquil - Ecuador

2013

AGRADECIMIENTO

Primero agradezco a Dios por concederme tranquilidad y paciencia, además por escucharme en los momentos más difíciles.

Segundo, a mis padres y hermano, por estar junto a mí siempre, brindarme su sabiduría por medio de un buen consejo.

A Stalyn Vera, por apoyarme en todo momento y brindarme su amor incondicional.

Finalmente a Dennys y Emily, con quienes realicé este proyecto ya que logramos un excelente equipo.

Yanina Bazurto Roa

AGRADECIMIENTO

A nuestro padre y creador de todo, Dios, quien ha iluminado mi camino y guiado hacia el éxito.

A mis padres y demás familiares, quienes supieron acompañarme en todo momento, brindándome el apoyo que necesitaba.

A mis amigos, con quienes he compartido muchos de mis mejores momentos, haciendo de mí una mejor persona.

Dennys Paula Portilla

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres y hermanas, quienes con su apoyo y amor incondicional me dieron fuerza y valor para continuar con la realización del proyecto.

Emily Salto Guzmán

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico primero a mis padres que día a día me han brindado toda su esencia fundamentada en el amor, y de esta manera han apoyado mi caminar en el ámbito profesional y personal.

A Stalyn Vera quien supo darme su amor en el momento justo y arrancarme una sonrisa en momentos de desesperación.

Finalmente a María Cecilia Moreno, ya que sin su ayuda y trabajo constante este proyecto no hubiera resultado exitoso.

Yanina Bazurto Roa

DEDICATORIA

Este proyecto va dedicado a Dios; a mis padres, que gracias a sus esfuerzos he logrado alcanzar mis metas, y familiares.

Profesores, quienes nos compartieron sus conocimientos. De manera especial a mis amigos quienes contribuyeron con su apoyo incondicional, para hoy poder culminar este proyecto.

A nuestra noble institución “Escuela Superior Politécnica del Litoral”, quien me acogió en sus aulas, inculcando honestidad, responsabilidad y ante todo profesionalismo.

Dennys Paula Portilla

DEDICATORIA

A mis padres, Nancy y Rafael, por estar presentes en cada paso de mi vida y darme la fuerza para alcanzar mis metas propuestas, tanto personales como profesionales.

A mis hermanas, Adrianita y Verónica, quienes me dan alegría y llenan mi vida de felicidad.

Emily Salto Guzmán

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Msc. Iván Dávila
Presidente

Econ. María Cecilia Moreno Abramowicz
Director de Tesis

Msc. Heydi Guadalupe Pazmiño Franco
Vocal de Tesis

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”.

Yanina Patricia Bazurto Roa

Dennys Carolina Pauta Portilla

Emily Lissette Saltos Guzmán

RESUMEN

El proyecto se basa en el análisis de la situación actual de una distribuidora de productos de consumo masivo para determinar su reactivación de actividades. Para el estudio interno y externo se usaron herramientas de análisis empresariales, con el objetivo de obtener resultados específicos, que permitan la generación de posibles estrategias que podría implementar Slodial S.A.

Para el análisis de la empresa se usaron herramientas técnicas que determinaron la situación actual de la empresa.

Una vez conocidas las ventajas de la empresa, así como lo que le afecta, el siguiente paso fue evaluar dichas características. En las cuales se observó las necesidades de la empresa, es decir, Slodial S.A. debería ampliar su mercado mediante la diversificación de sus productos.

Finalmente, los análisis financieros muestran una gran posibilidad de reactivar las actividades. El problema se concentra en la falta de liquidez. Slodial S.A. necesita un ingreso de capital para poder adquirir activos fijos importantes para la empresa.

En conclusión la empresa es fuerte en todos sus aspectos, los productos de buena calidad, la lealtad de clientes, entre otras, definen a la empresa en una visión positivo para el mercado.

CONTENIDO

AGRADECIMIENTO.....	2
DEDICATORIA	5
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....	9
DECLARACIÓN EXPRESA.....	10
RESUMEN	11
CAPÍTULO 1: GENERALIDADES.....	17
1.1. Introducción.....	17
1.2. Antecedentes	20
1.3. Planteamiento del Problema.....	22
1.4. Justificación.....	23
1.5. Objetivos.....	24
1.5.1. Objetivo Generales	24
1.5.2. Objetivos Específicos	24
1.6. Metodología.....	24
CAPÍTULO 2: LA EMPRESA.....	27
2.1. Historia	27
2.2. Misión	29
2.3. Visión.....	29
2.4. Organigrama	30
2.4.1. Descripción de Cargos	32
2.5. Productos Ofrecidos	35
2.5.1. Línea de Productos.....	35

2.5.2. Matriz BCG	39
2.6. Sistemas de Distribución.....	42
2.7. Análisis Interno	45
2.7.1. Fortalezas.....	46
2.7.2. Debilidades.....	50
CAPÍTULO 3: AMBIENTE EXTERNO	55
3.1. Clientes.....	55
3.2. Proveedores.....	58
3.3. Competidores.....	61
3.4. Fuerzas de Porter	64
3.5. Oportunidades.....	67
3.6. Amenazas	70
CAPÍTULO 4: HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS.....	73
4.1. Análisis DAFO.....	73
4.2. Matriz Interna/Externa	78
4.3. Matriz Espacial.....	84
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS FINANCIERO.....	89
5.1. Situación Financiera	89
5.1.1. Estado de Pérdidas y Ganancias.....	89
5.1.2. Balance General	92
CAPÍTULO 6: ALTERNATIVAS.....	95
6.1. Alternativa 1	95
6.2. Alternativa 2	97
6.3. Alternativa 3	99
6.4. OPCIÓN ESCOGIDA	100
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
REFERENCIAS	111
ANEXOS	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Herramientas de Análisis.....	26
Tabla 2: Zonas De Distribución	43
Tabla 3: Software SAVAD.....	46
Tabla 4: Listado de Clientes	57
Tabla 5: Productos Sustitutos.....	66
Tabla 6: Matriz DAFO.....	75
Tabla 7: Evaluación del Factor Interno (IFE).....	80
Tabla 8: Evaluación del Factor Externo (EFE)	82
Tabla 9: Matriz Espacial.....	86
Tabla 10: Estado De Pérdidas Y Ganancias	90
Tabla 11: Balance General	92
Tabla 12: Monto de Capital.....	94
Tabla 13: Pérdidas Proyectadas	96
Tabla 14: Flujo de Caja Proyectado.....	102
Tabla 15: Sueldo fijo mensual con crecimiento anual.....	103
Tabla 16: TIR del inversor.....	106

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama Inicial	30
Ilustración 2: Organigrama Final	31
Ilustración 3: Matriz BCG	40
Ilustración 4: Competidores	63
Ilustración 5: Matriz Interna/Externa.....	83
Ilustración 6: Estrategia Resultante (Matriz Espacial).....	87

CAPÍTULO 1: GENERALIDADES

1.1. Introducción

Slodial S.A. es una empresa familiar que inició con la distribución de productos de consumo masivo. Esta organización fue legalmente establecida por el Sr. Wilson Rolando Bazurto Salazar (propietario de la compañía), quien a su vez cuenta con una amplia experiencia en el área de distribución.

La empresa se constituyó mediante escritura pública el 5 de Diciembre del 2005, inscrita en el Registro Mercantil de Guayaquil el 12 de Enero del 2006 bajo el RUC. 0992443936001. Sin embargo, la compañía inició sus actividades comerciales seis años después, el 2 de Julio del 2012 en la ciudad de Milagro.

Las principales actividades de la empresa fueron:

- I. Venta al por mayor y menor de alimentos en general.
- II. Venta al por mayor y menor de productos de higiene personal y de limpieza en general.

Slodial S.A. alcanzó una amplia red de distribución de productos de consumo masivo, cubriendo aproximadamente 15 localidades cercanas a la ciudad de Milagro.

Para su ejecución, la empresa contó con el alquiler de una bodega, la cual se utilizaba como centro de almacenamiento, embarque y desembarque de los productos a distribuir.

Slodial S.A. mantenía un amplio portafolio de clientes, aproximadamente 4431 establecimientos. La mayoría constituidos por: tiendas, bazares, licoreras, restaurantes, comedores, talleres industriales, talleres mecánicos y oficinas.

En cuanto al portafolio de los productos de distribución, se logró diversificar las líneas ofrecidas. Las marcas distribuidas fueron Otelo,

Spartan, Ingenio Valdez, Conservera Tropical, además de una vasta gama de licores proveídos por Proesa.

Los productos distribuidos por Slodial S.A. permitieron un alto margen del 15% entre el costo de compra y el precio de venta. Es decir, el señor Wilson Bazurto obtenía sus productos a precios de mayorista, debido a los contratos gestionados con sus proveedores. Como resultado los clientes adquirirían los productos a precios más bajos.

Cuatro meses después, la compañía logró tomar ventaja del mercado establecido, gracias a una visible zonificación de la ciudad de Milagro y los sectores aledaños. Luego se extendió hasta la provincia de los Ríos y el Oro.

Actualmente, Slodial S.A. se encuentra en un cese de actividades. A pesar de que contaba con una amplia cartera de clientes, bajos precios en el mercado, un sistema de distribución definido, un software que simplificaba procesos de transacción, y una buena relación con sus proveedores, la empresa se vio afectada por un problema que impidió su normal funcionamiento.

Dado que la empresa era nueva en el mercado y se encontraba en el proceso de introducción, no logró generar los ingresos suficientes, afectando al proceso de compra y venta de los productos a comercializar. Por tal motivo, el propietario debía invertir capital personal para continuar con las actividades comerciales. Esto se debe básicamente a que el proceso de abastecimiento para la distribuidora se realizaba mediante pago al contado a proveedores, exigiendo indispensablemente cierto nivel de liquidez. (Bazurto, 2013)

Un análisis de la empresa permitirá concluir con una mejor alternativa para la misma, si continuar con su funcionamiento o el cese definitivo.

El análisis de la empresa revelará las falencias de Slodial S.A. y permitirá establecer estrategias que serán de utilidad para la toma de futuras decisiones.

1.2. Antecedentes

La empresa fue capitalizada con fondos netamente otorgados por el propietario, el cual en la actualidad cuenta con capital insuficiente para continuar con las debidas actividades comerciales.

Adicionalmente, a mediados del mes de Agosto del año 2012, se suscitó un inconveniente con el proveedor principal de Slodial S.A., Jabonería Wilson.

La empresa se vio afectada cuando la distribuidora COHERVI S.A. (Supermercado mayorista y distribuidor) solicitó al proveedor, Jabonería Wilson, la distribución exclusiva de los productos de dicha marca en la ciudad de Milagro y demás zonas aledañas.

Para reponerse de la finalización de las relaciones comerciales con Jabonería Wilson S.A. y mantener una variada línea de productos, Slodial S.A. decidió comercializar una nueva marca de productos de limpieza llamada Spartan S.A.

Sin embargo, pese a la rentabilidad que ofrecerían los nuevos productos, solo empeoraron la situación de Slodial S.A. Puesto que era una marca poco conocida, no hubo suficiente demanda por parte de los clientes hacia estos productos, generando mercadería estancada en bodega y una deuda con el nuevo proveedor, Spartan S.A.

La situación creada por la falta de rotación del inventario, originó a su vez una disminución del capital humano. Se llegó a la conclusión de prescindir de los servicios prestados por varios vendedores y repartidores.

Finalmente, la empresa terminó sus actividades con la participación de un vendedor, el contador y su propietario, quien a su vez llevaba a cabo el proceso de facturación y entregas de pedidos.

1.3. Planteamiento del Problema

A medida que la empresa avanzaba en el tiempo, los fondos otorgados por el propietario resultaron insuficientes para la gestión de ventas. Este fue el principal problema que imposibilitó su permanencia en el mercado, afectando el desarrollo comercial esperado.

La falta de capital ocasionó los siguientes problemas:

- Retraso de la distribución de los productos hacia al consumidor final.
- Mercadería estancada
- Incumplimiento en gastos operativos.

Esta situación conllevó a que Slodial S.A. cese temporalmente sus actividades comerciales, y no lograra cumplir con el pago pendiente a proveedores.

1.4. Justificación

Se ha escogido este tema debido a la importancia que posee el análisis de factores, tanto internos como externos, de una empresa, para determinar si el negocio debería reactivar sus actividades comerciales dentro del mercado.

Hoy en día es muy común ver personas emprendedoras, que pese a tener buenas ideas, no logran salir adelante con sus proyectos, esto en gran medida puede generarse por la falta de conocimiento del mercado o de las posibles oportunidades y amenazas a las que se enfrenta un nuevo proyecto sin llegar a ser detectadas.

Al realizar los estudios correspondientes determinaremos si Slodial S.A. amerita una reactivación, por lo que recomendaremos al propietario las posibles estrategias a aplicar basadas en los análisis tanto internos como externos de la empresa.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo Generales

Determinar si la distribuidora de productos de consumo masivo, SLODIAL S.A., debería reactivar sus actividades en el mercado.

1.5.2. Objetivos Específicos

1. Determinar los factores que evitan el desarrollo de la empresa.
2. Analizar las líneas de productos y determinar las que deben ser removidas o cambiadas del portafolio de Slodial S.A.
3. Determinar la situación de las distribuidoras competidoras.
4. Analizar la viabilidad de una recapitalización dentro de SLODIAL S.A.
5. Recomendar posibles estrategias basadas en los resultados de los análisis.

1.6. Metodología

Es necesario contar con el análisis del ambiente interno y externo de la empresa, de tal forma que se pueda llegar al objetivo y determinar si es factible o no que la empresa pueda reactivarse, pues

un estudio a fondo de la misma nos permitirá conocer sus debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas, entre otras.

Una investigación aplicando información de fuentes primarias, tales como entrevistas con el propietario de la empresa y de los clientes, nos permitirá definir la situación actual desde diferentes puntos de vista.

Para la simplificación y fácil comprensión de nuestro análisis, hemos optado por utilizar algunas herramientas de gestión tales como: Análisis de Porter, Análisis FODA y DAFO, Matriz Interna/Externa y la Matriz Espacial o Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.

El resultado obtenido en cada una de ellas, servirán como estrategias claves que la empresa deberá considerar para conseguir un óptimo funcionamiento de la misma.

A través del uso de las herramientas se logrará entender, en un plano más completo, cual es la situación actual de la empresa y según sus resultados definir estrategias que la empresa debería aplicar.

Tabla 1: Herramientas de Análisis

**HERRAMIENTAS
A IMPLEMENTAR
EN EL
ANÁLISIS DE
LA EMPRESA**

FUERZAS DE PORTER

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1979.

Analiza el nivel de las cinco fuerzas de Porter en un sector específico, sea que afecten o mejoren a la empresa. Permite a la empresa estar preparada para futuros pasos o ante amenazas en el transcurso del tiempo en dicho sector. (David, 1997)

ANÁLISIS FODA/DAFO

Estas técnicas fueron originalmente propuesta por Albert Humphrey durante los años sesenta y setenta en los Estados Unidos durante una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford que tenía como objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa.

Estudian la situación de las cuatro características que rodean a la empresa. En su ambiente interno están las Fortalezas y Debilidades, y en el externo se encuentran las Amenazas y Oportunidades. Los resultados permiten planificar estrategias conjugadas para el futuro, mediante el análisis DAFO. (Humphrey, 2013)

MATRIZ INTERNA/EXTERNA

Se analizan los factores internos y externos de la empresa, otorgando porcentaje y peso a cada una de ellas, obteniendo un promedio que se grafica en un modelo de matriz para determinar cuál estrategia debe seguir la empresa. (Amorocho, 2012)

MATRIZ ESPACIAL

Analiza y da valor a los factores, según la posición estratégica, de la empresa, ofrece como resultado alternativas que la empresa podría seguir para ganar más competitividad en el mercado. (Allan Rowe, R. Mason, & K. Dickel, 2003)

Elaborado por: Los Autores

CAPÍTULO 2: LA EMPRESA

2.1. Historia

La compañía anónima denominada Slodial S.A. se constituyó por escritura pública otorgada ante el Notario Trigésimo del cantón de Guayaquil, el cinco de Diciembre del 2005.

El capital suscrito fue de \$800, con un total de 800 acciones con valor \$1, y capital autorizado de \$1600. El señor Wilson Rolando Bazarro Salazar, Gerente General, pago el 99.375% del capital, mientras que el señor Oscar Oswaldo Bazarro Bazán, Presidente de la Junta General de Accionistas, el 0.625% restante.

Fue inscrita legalmente en el Registro Mercantil de Guayaquil el 12 de Enero del 2006.

El seis de Marzo del 2012 se volvió a realizar el nombramiento del señor Wilson Rolando Bazurto Salazar como Gerente General de Slodial S.A.

Las actividades comerciales de la empresa iniciaron el dos de Julio del 2012, con la entrega del contrato de arrendamiento de dos locales comerciales ubicados en la ciudad de Milagro, en la Avenida 17 de Septiembre entre Juan Wishney y callejón sin nombre.

La distribuidora funcionó dentro de los locales alquilados sirviendo como centro de almacenamiento, bodegaje y repartición de los productos. A su vez, el espacio poseía una oficina donde el Gerente General realizaba sus trámites pertinentes hasta el cese de actividades. En la actualidad el inventario estancado aún permanece en las bodegas, ya que la arrendataria no permite retirar la mercadería sin haber cancelado los valores pendientes.

Una vez establecidos los proveedores de las diferentes marcas, la empresa empezó a ofrecer y distribuir los productos a las diferentes tiendas mayoristas en la ciudad de Milagro. Luego, amplió su actividad de distribución abasteciendo directamente al consumidor final.

Las actividades se realizaron con total normalidad hasta que los diferentes inconvenientes económicos ocasionaron que Slodial S.A. no pudiera seguir desarrollando sus funciones comerciales, llegando así al cese de la compañía. (Bazurto, 2013)

2.2. Misión

Es una compañía construida para brindar un buen servicio en todo lo requerido a ventas, distribución y logística.

Orientada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes de una manera rápida, segura y efectiva.

2.3. Visión

Desarrollarnos como uno de los principales distribuidores, que asistan todos los canales de ventas, tradicionales y modernos, dando prioridad al detallistas-cobertura, en todas las zonas asignadas.

2.4. Organigrama

Slodial S.A. inició sus actividades con personal capacitado para su cargo. La organización dentro de la empresa estableció actividades fijas que debía realizar cada empleado, asegurando así un eficiente desempeño de la misma. A continuación se detallan los diferentes cargos según el organigrama inicial de la empresa, y las actividades realizadas en cada uno. Al inicio, el número del personal fue de 13 personas.

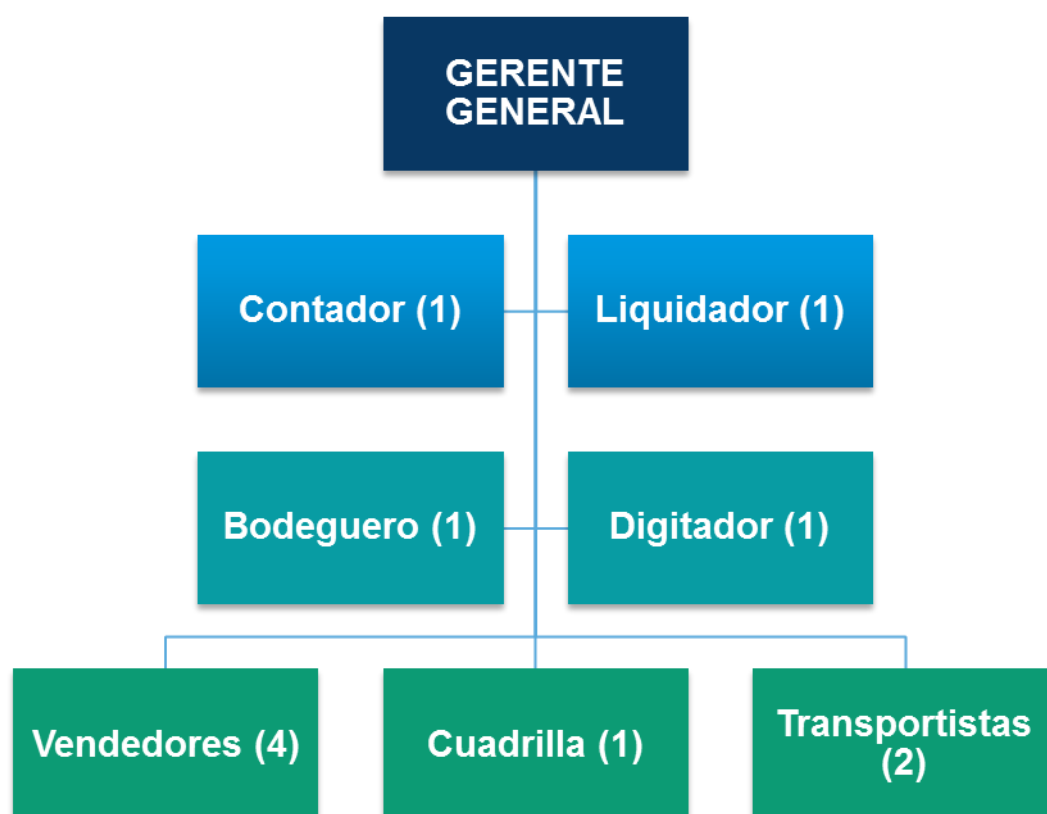


Ilustración 1: Organigrama Inicial

Fuente: (Bazurto, 2013)

El desempeño en la empresa de cada uno depende del puesto o cargo que ocupan dentro de la misma, con funciones específicas logran formar un excelente equipo de trabajo, asumiendo cada vez más responsabilidades apuntando siempre a mayores metas.

Con el paso del tiempo, la empresa presentó problemas dentro de la misma. Poco a poco el número de personal fue disminuyendo debido a los problemas de inventario y capital, obligando a la reducción de su capital humano.

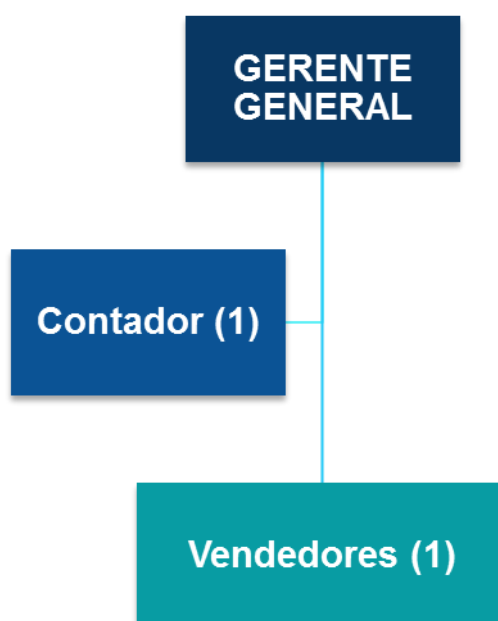


Ilustración 2: Organigrama Final

Fuente: (Bazurto, 2013)

En la ilustración 2 se muestra el organigrama con el número final de trabajadores. La empresa finalizó sus actividades con un total de tres personas.

2.4.1. Descripción de Cargos

GERENTE GENERAL

- Dirigir la empresa hacia las metas trazadas, sean estas de corto, mediano o largo alcance.
- Es responsable de las nuevas propuestas, negociaciones y ventas de productos de consumo masivo.
- Cumplir con las metas impuestas relacionadas al incremento de rentabilidad de la empresa.
- Supervisar el cumplimiento de obligaciones de la empresa hacia los organismos estatales: SRI, IESS.
- Definir políticas administrativas, laborales, entre otras, que mejoren el rendimiento y funcionamiento de la empresa. (Bazurto, 2013)

CONTADOR

- Encargado de realizar transacciones diarias, declaraciones de impuestos y de retenciones.

- Realizar las respectivas conciliaciones bancarias, al igual que el estudio y análisis de los estados financieros.
- Mantenerse al día en las obligaciones con el SRI y la superintendencia de compañías. (Bazurto, 2013)

LIQUIDADOR

- Encargado de recibir el dinero de la venta de los productos.
- Debe a su vez organizar los pedidos realizados por los clientes, no solo a nivel de productos, sino además de la disponibilidad de los mismos, y su concordancia con el dinero recibido. (Bazurto, 2013)

BODEGUERO

- Encargado del buen manejo de la bodega, incluyendo el almacenamiento y conservación de la mercadería.
- Llevar control de la mercadería y los equipos que se encuentren dentro de la bodega. (Bazurto, 2013)

DIGITADOR

- Es la persona encargada de ingresar los informes, las compras y ventas al sistema que utiliza la empresa. (Bazurto, 2013)

VENDEDORES

- Principalmente, gestionar la fuerza de venta para obtener mayor cantidad de ingresos.
- Encargados de servir de nexo entre el cliente y la empresa.
- Ser capaz de lidiar con reclamos y quejas por parte de los clientes, de manera que puedan ser resueltas posteriormente.
- Adicionalmente, deben ofrecer un buen servicio, con la finalidad de retener a los clientes actuales y tener la facultad de captar nuevos clientes. (Bazurto, 2013)

CUADRILLA

- Son quienes se encargan del embarque y desembarque de la mercadería al momento de entregar los pedidos al cliente.
- Se encargan de la limpieza y arreglo de la bodega. (Bazurto, 2013)

TRANSPORTISTAS

- Son los encargados de transportar la mercadería desde la bodega hasta los clientes en los diferentes puntos de distribución.

- Cuida que la mercadería llegue en buenas condiciones y, dentro del tiempo de entrega pactado entre el vendedor y el cliente .
(Bazurto, 2013)

2.5. Productos Ofrecidos

Slodial S.A. se encarga de la distribución de productos de consumo masivos, tales como productos de limpieza y productos de higiene personal, también comenzó a ofrecer al mercado productos como licores y azúcar.

2.5.1. Línea de Productos

Slodial S.A. posee un amplio portafolio de productos, abasteciendo en su totalidad los pedidos de sus clientes, como distribuidor autorizado de las diferentes marcas ofrecidas.

A continuación se detallan las diferentes marcas de productos para los cuales Slodial S.A. presta su servicio de distribución. Con mayor precisión en el Anexo 1 se encuentra la línea completa de productos de cada marca.



Fuente: (SpartanEcuadorWeb, 2013)

Los productos de la marca Spartan S.A. que la empresa ofrecía eran principalmente cloros y detergentes. Estos productos atrajeron a los clientes debido a la biotecnología usada en su producción, además del bajo precio a los que se vendía.



Fuente: (AzucarValdezWeb, 2013)

La empresa Valdez abastecía a Slodial S.A. con azúcares y panela. La demanda de estos productos representó rentabilidad para la empresa, puesto que el azúcar en Milagro estuvo escasa en su momento.



Fuente: (Tropical, 2013)

Conservera Tropical ofrece a nivel nacional atún y sardinas en envases enlatados. Estos productos permitieron un fácil almacenamiento y una larga vida útil dado el empaque del producto.



Fuente: (Otelos&FabelWeb, 2013)

La línea de productos Oteló & Fabell contribuyó a la diversificación y a las ventas de Slodial S.A., ya que dichos productos contaban con gran rotación de inventario.



Fuente: (Bazurto, 2013)

A pesar de la diversidad de productos ofrecida por las diferentes marcas, la distribución de licores fue la más representativa dentro de las ventas. Desde el inicio de la empresa, el producto con mayor demanda fue el whiskey.



Fuente: (JaboneriaWilsonWeb, 2013)

Jabonería Wilson contaba con una atractiva línea de producto, sobretodo reconocido en el mercado, motivo por el cual fue el primer proveedor de Slodial S.A. Sin embargo, por problemas de competencia con otra empresa, la relación comercial se mantuvo solo por un mes y medio. Finalmente, se retiró a Jabonería Wilson del listado de productos ofrecidos por la empresa.

2.5.2. Matriz BCG

La Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz de “Boston Consulting Group” o Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group.

Se trata de una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa. Sin embargo por su estrecha relación con el marketing estratégico, se considera una herramienta muy vinculada a dicha disciplina. Su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), es decir entre empresas o áreas, aquellas donde: invertir, desinvertir o incluso abandonar. (David, 1997)

En la ilustración 3 se explican, según la participación de mercado y crecimiento de demanda, las diferentes marcas que Slodial S.A. distribuyó.

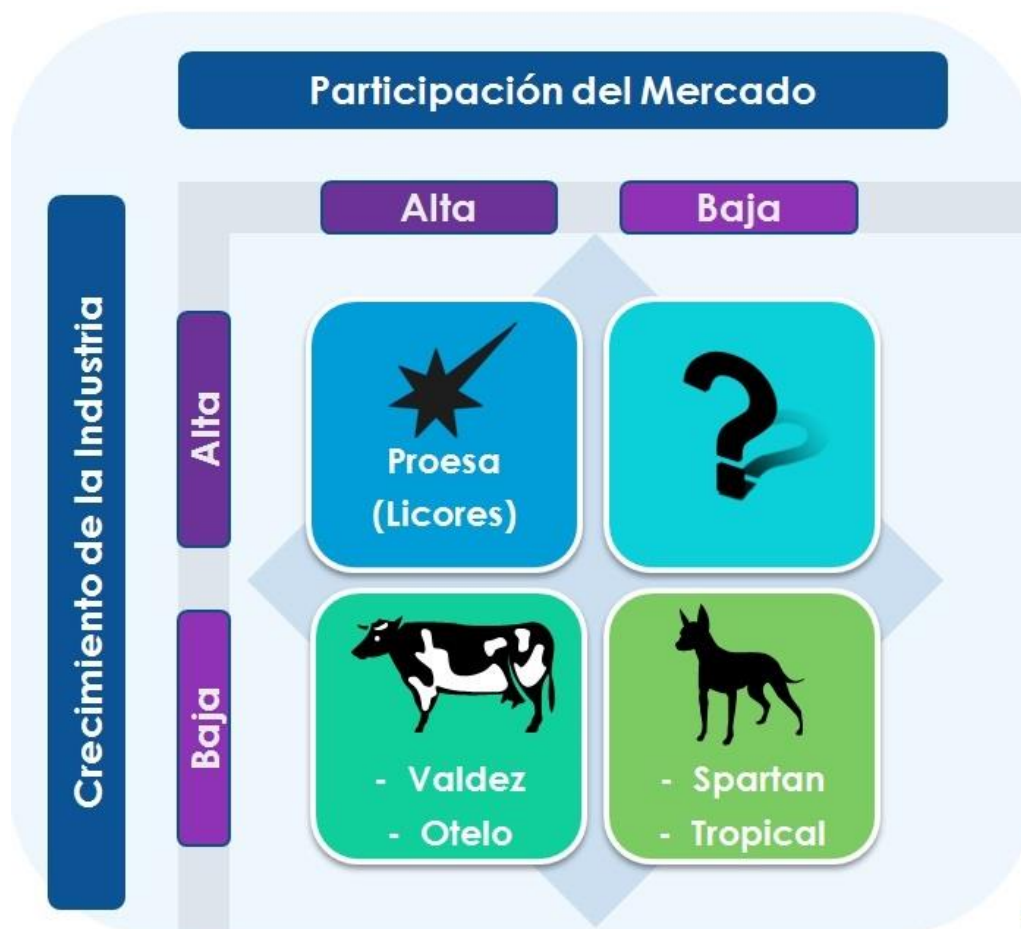


Ilustración 3: Matriz BCG

Elaborado por: Los Autores

Se realizó la matriz BCG con la finalidad de analizar la cartera de productos que ofreció la empresa Slodial S.A.

En la matriz se encuentran dos ejes, el primero es el crecimiento de la demanda y la segunda es la participación de mercado, cada eje está dividido en alto y bajo, dejando como resultado una matriz de 2x2, la cual nos presenta la ubicación estratégica de cada línea de producto.

Para Slodial S.A. el producto Estrella fueron los licores, provenientes de la marca PROESA, debido a que el crecimiento de la demanda y la participación de mercado eran altas. Lo que represento grandes oportunidades de expansión, con el fin de generar ingresos significativos para la empresa.

Entre los productos Vaca se posicionó a VALDEZ y OTELO, ya que a pesar de no contar con gran potencial de crecimiento de la demanda, cuenta con alta participación de mercado, generando mayores ingresos para la empresa.

Para finalizar, los productos Perros, los cuales cortaron con bajo crecimiento de la demanda y baja participación de mercado, resultaron ser SPARTAN Y ATÚN TROPICAL, los mismos que fueron poco competitivos y generaron bajos márgenes de utilidad para la empresa.

2.6. Sistemas de Distribución

Slodial S.A. organizó la ruta de sus clientes de manera eficiente. Abarcó toda la ciudad de Milagro y sus zonas aledañas como El Triunfo, Naranjito, Naranjal, entre otras.

A continuación se detallan las tablas de distribución, exponiendo en cada una las diferentes zonas en los días correspondientes de la semana:

Tabla 2: Zonas De Distribución

Días	Zonas			Viáticos \$
Lunes	Triunfo	Mercado		4.5
	Triunfo	Cobertura		4.5
	M.J. Calle	Voluntad De Dios	Cochancay	5
	Troncal	Pancho Negro		5
	Milagro	Almeida		0
	Milagro	22 Noviembre,		0
	Total			19
Martes	Bucay	Cumanda	Sta. Rosa	5
	San Carlos			4
	Naranjito			3
	R.Astudillo	Venecia	Naranjito	3
	Milagro	Centro		0
	Milagro	Mercado		0
	Total			15
Miércoles	Yaguachi			3
	Jujan	3 Postes		5
	Lorenzo De Garaico – Soledad	Pueblo Nuevo - Mata Cacao	Simón Bolívar - M. Sucre	4
	Babahoyo			5
	Montalvo			0
	Milagro	Pradera	León Becerra	0
	Milagro	San Miguel		0
Total			17	
Jueves	3 Cerritos	Cristóbal Colon	Puerto Inca	3
	Km.26	Autopista	Boliche	3
	Km.26 – Deseo	Chimbo - El 4	Las Avispas - Cone	0
	Milagro	S. Francisco	Rosa María	0
	Milagro	Dager		0
	Milagro	Bellavista - Unida	Las Margaritas	0
	Total			6
Viernes	Milagro	W. Reyes		0
	Milagro	Vergeles	J. Whisney	0
	Milagro	Nuevo Milagro		0
	Milagro	J.Whisney		0
	Milagro	Las Piñas		0
	Milagro	100 Camas		0
	Total			0
Sábado	Revisitas Sectores Ventas Bajas			0

Fuente: (Bazurto, 2013)

En la tabla 2 se especifica el cronograma de visitas que realizaban los vendedores cada semana, mostrando la zona de cobertura por día. El objetivo de estas visitas era de receptar los pedidos y posteriormente proceder a la entrega de los mismos.

Cabe recalcar que dichos recorridos no los hacía un solo vendedor. Cada vendedor estaba destinado a específicas zonas, por ejemplo se designaba una persona para cubrir los establecimientos de todo el cantón de Milagro. Así se cumplía con el proceso de pedidos y distribución en el menor tiempo posible.

Los vendedores día a día recibían los respectivos viáticos, en caso de ir a zonas alejadas de la bodega de Slodial S.A. ubicada en Milagro. La tabla nos indica también el monto que recibían de acuerdo a la zona a visitar. Debido a que los vendedores no contaban con un método de transporte propio, ellos realizaban sus viajes en cooperativas de buses.

En cada visita los vendedores debían recolectar información del minorista, ya que cada uno era ingresado al sistema con un código, con el fin de agilizar el proceso de facturación

Por otro lado, la entrega de los productos era realizada por otra persona, al día siguiente de haber receptado el pedido.

Para finalizar el análisis, la única variante se presentó en los días sábados. Esta iba en función de las zonas que no solicitaban pedidos en la semana, o los minoristas que solicitaban ser visitados exclusivamente en aquel día. Su respectiva orden de pedido se procedía a despachar el día lunes a primera hora.

2.7. Análisis Interno

En esta sección se procederá a analizar el ambiente interno de la empresa. Para obtener información más específica, se detallarán las fortalezas y debilidades de Slodial S.A.

La información fue recolectada a través de una entrevista al propietario de Slodial S.A.

2.7.1. Fortalezas

I. SAVAD- Software utilizado por la compañía

La principal fortaleza de Slodial S.A. fue su avanzado software de distribución, el cual estaba básicamente dirigido a empresas que se dedicaban a la compra y venta de productos en grandes proporciones.

Un software integrado que posee módulos de facturación, inventario, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, contabilidad, entre otras, presentando así las siguientes funciones:

Tabla 3: Software SAVAD

PRINCIPALES FUNCIONES
Control de las ventas y devoluciones
Estadística de Ventas
Comisiones
Kardex
Estado de Cuenta de Clientes
Estado de Cuenta de Proveedores
Contabilidad
SRI

Fuente: (OTISA, 2013)

Como podemos ver, también aporta agilizando los procesos de facturación y principalmente ahorra tiempo en cuanto a declaraciones y anexos se refieren.

II. Diversificación de productos

La diversificación de productos fue otra ventaja de Slodial S.A. La empresa mantuvo una amplia variedad de productos de las diferentes marcas.

Slodial S.A., cuando inició con sus operaciones, contó con productos reconocidos de la empresa Jabonería Wilson. Al mes, dichos productos fueron retirados del portafolio de Slodial S.A. debido a un inconveniente con la competencia, COHERVI S.A.

Tiempo después, la empresa incursionó en la marca SPARTAN, la misma que contenía productos de limpieza en general. Progresivamente, se fueron sumando productos del Ingenio VALDEZ, y atunes de marca Tropical.

Finalmente, después de poco tiempo, se incluyó la venta de licores los cuales que provenían de la empresa PROESA. De esta

manera los clientes tendrían una variedad de productos de donde elegir y así no se saturaba el mercado con una sola marca.

III. Precios competitivos

Otra fortaleza son los precios competitivos que posee la empresa Slodial S.A. dentro del mercado de distribución.

Este aspecto es sumamente importante debido a que los minoristas siempre están en busca del proveedor que ofrezca menores precios, logrando así un mejor margen de ganancia.

La estrategia de Slodial S.A. fue entrar al mercado milagreño ofreciendo los precios más bajos, siempre respetando los márgenes impuestos para una competencia limpia. La estrategia fue muy útil para ganar participación de mercado.

En el anexo 2, se presenta el listado de precios (PVP) de Slodial S.A en comparación con otro distribuidor local.

IV. Sistema de distribución

El sistema de distribución intensivo es otra fortaleza que se encontró en Slodial S.A. puesto que la empresa se encarga de colocar los productos ofrecidos en todas las tiendas que le sean posibles, hoy en día cuenta con un listado de clientes que bordean los 4500 clientes.

Esta fortaleza también se destaca por la zonificación de los lugares a los que se acude, debido a que los clientes están segmentados por zonas para poder tener un mejor alcance en los mismos.

V. Clientes leales

Otra principal ventaja de Slodial S.A. fué la lealtad de sus clientes. Esta fortaleza fue tomada como un factor positivo para el continuo ingreso de la empresa.

Slodial S.A. después del problema con Jabonería Wilson no receptaba mucha demanda de sus productos. Sin embargo, a pesar de

aquella situación, la empresa mantuvo hasta el final de su actividad, un gran porcentaje de clientes leales.

Es decir, los clientes continuaban realizando los pedidos semanalmente, solo que en menor proporción. La buena relación establecida se debía al excelente servicio, por parte de los empleados, que Slodial S.A. brindaba.

Vale la pena mencionar que, incluso tras el cese de actividades, los clientes continuaban comunicándose con el propietario de Slodial S.A. para solicitar una visita del vendedor.

2.7.2. Debilidades

I. Falta de circulante

La principal debilidad de Slodial S.A. fue sin duda la falta de liquidez, la misma que no le permitió realizar los pedidos necesarios para cubrir con toda la demanda. Así mismo, provocó un incremento del endeudamiento en la empresa.

En la actualidad la compañía está en cese de actividades debido a que aún se deben algunas facturas a los proveedores.

II. Personal de Slodial S.A.

El personal de Slodial S.A. jugó un rol importante para la empresa. Su debilidad se centró en los vendedores. La falta de compromiso hacia la empresa provocó una alta rotación del personal, generando una mala gestión de venta y por lo consiguiente, redujeron sus ingresos.

Además, en los últimos meses de actividad hubo una situación desalentadora. Debido a la falta de liquidez, se tuvo que prescindir de los servicios de los vendedores. Se llegó a tener un solo vendedor, el mismo que no podía cubrir todas las zonas. De igual manera, el gerente hacía las veces de transportista.

III. La línea de productos de Spartan no se vende

Slodial S.A. inició sus actividades con una marca reconocida en el mercado, Jabonería Wilson, la cual colaboró al crecimiento de la empresa. Una vez terminadas las negociaciones con dicho proveedor,

la empresa introdujo en su portafolio una nueva línea de productos, Spartan S.A.

La diferencia entre ambos proveedores, que alteró las ganancias de Slodial S.A., fue su participación de mercado. Aunque la línea Spartan fue amplia y variada, no era conocida en el mercado, por lo que reflejó un alto porcentaje de inventario en bodega.

IV. Falta de activos (camiones de entrega)

Otra debilidad que refleja Slodial S.A. es la falta de activos, específicamente hablando de los camiones que sirven para la entrega de pedidos.

La empresa, hasta la fecha del cese de actividades, solo contaba con una camioneta Chevrolet, para realizar las respectivas entregas a sus clientes, ocasionando ciertos problemas al momento del traslado, debido a que el vehículo no contaba con los permisos necesarios para circular.

Adicionalmente, el gasto en combustible era muy elevado por la gran cantidad de viajes que se realizaban al día, para poder entregar

los pedidos a tiempo, dada la capacidad limitada de carga del vehículo en mención.

V. Estructura interna ineficiente

La quinta debilidad está enfocada en la estructura interna ineficiente, este aspecto se ve reflejado en el organigrama de la compañía.

El organigrama solo refleja los diferentes cargos de un departamento de distribución, el cual abarca las diferentes funciones, sean estas de recursos humanos, marketing y el área administrativa. Es decir que la toma de decisiones fue un proceso centralizado. Slodial S.A. es una compañía que operó durante pocos meses, y la falta de liquidez influyó en este tipo de organigrama.

El gerente general era el encargado de hacer las veces de jefe de recursos humanos al contratar personal; las veces de jefe de marketing al implementar las promociones y descuentos; las veces de jefe administrativo en su afán de direccionar los recursos de la mejor manera.

Lo que da como resultado una saturación de funciones bajo una misma persona, funciones que al finalizar las actividades incrementaron ya que el gerente terminó entregando la mercadería a los clientes.

CAPÍTULO 3: AMBIENTE EXTERNO

El medio externo lo conforman las diferentes características que afectan a la empresa y sobre las cuales no posee control. A continuación se exponen los factores del ambiente externo que la empresa no puede manipular.

El análisis externo complementará el estudio de la empresa. Se detallarán cuáles son las oportunidades, es decir las alternativas que servirían de ventajas para la empresa, y las amenazas, que son los factores que afectarían el crecimiento de Slodial S.A.

3.1. Clientes

El éxito de Slodial S.A. dependía de la demanda de sus clientes, siendo estos un factor importante para el progreso del

negocio. Su constante participación dentro de la empresa permitió el crecimiento de la misma, tanto en el factor económico como social.

Satisfacer las necesidades de los clientes fue uno de los objetivos principales de Slodial S.A. Su servicio de distribución cubrió, con productos de buena calidad y precios competitivos, a los diferentes establecimientos en las zonas detalladas anteriormente. La empresa pretendía mantener la lealtad de sus clientes mediante este compromiso.

Slodial S.A. abastecía con sus productos a las tiendas y bazares, definidos como minoristas, dentro de la ciudad de Milagro y las zonas aledañas. Además, entre sus clientes estuvieron las farmacias, escuelas y otros pequeños establecimientos que, a pesar de que no vendían los productos distribuidos por Slodial S.A., eran adquiridos para uso o limpieza diaria de los mismos.

A continuación se muestra el reporte de clientes de Slodial S.A., clasificados por cantón y provincias, los cuales abarcan alrededor de 4431 establecimientos.

Tabla 4: Listado de Clientes

PROVINCIA	CANTON	# CLIENTES
GUAYAS	Milagro	2144
	Bucay	195
	Naranjito	351
	M. Maridueña	74
	Naranjal	400
	El Triunfo	291
	Simón Bolívar	144
	Yaguachi	66
	Guayaquil	9
	Duran	2
	Jujan	40
	Total	3716
CAÑAR	La Troncal	535
		Total
CHIMBORAZO	Cumanda	157
		Total
LOS RIOS	Babahoyo	5
	Montalvo	18
		Total
TOTAL CLIENTES		4431

Fuente: (Bazurto, 2013)

Como se puede ver en la tabla 4, la mayor zona de distribución para Slodial S.A. estaba dentro de la provincia del Guayas, con gran concentración en Milagro, seguido de Naranjal y Naranjito.

Esto se debió a que en dichos cantones existe una gran cantidad de locales pequeños, o minoristas; a diferencia de las

ciudades grandes, como Guayaquil o Duran, donde el número de comerciantes es mayor, generando competencia entre distribuidores.

3.2. Proveedores

Los proveedores que participaban en la actividad de distribución de Slodial S.A. poseía una amplia variedad de productos dentro de su portafolio. Entre todos abarcaban secciones de limpieza y productos de consumo masivo.

El mayor proveedor de Slodial S.A. fue la empresa OTELO & FABELL. La línea de productos de dicha marca era la más completa y diversa entre los productos que distribuye la empresa.

El proveedor de licores PROESA fue de gran importancia para Slodial S.A. La demanda de estos productos era cada vez mayor, generando así ingresos satisfactorios para la empresa.

Entre las demás líneas de productos que distribuyó Slodial S.A., estuvieron SPARTAN, VALDEZ y CONSERVERA TROPICAL.

- **SPARTAN**

Es una empresa privada, ubicada dentro de la ciudad de Guayaquil. Se caracteriza por el uso de la biotecnología dentro del sistema de producción de los productos químicos. La distribución de Slodial S.A. se basó en los productos de limpieza, tales como cloro, desinfectantes, suavizante y lavavajillas.



Fuente: (SpartanEcuadorWeb, 2013)

- **COMPAÑÍA AZUCARERA VALDEZ**

Está establecida en la ciudad de Milagro. El principal ingrediente es la caña de azúcar. Su actividad se centra en el trato de la misma para la generación de sus productos. Entre los productos que Slodial S.A. distribuyó se encuentra la panela granulada y sal yodada.



Fuente: (AzucarValdezWeb, 2013)

● **CONSERVERA TROPICAL**

Es una empacadora de productos enlatados como sardina y atún. El alimento que distribuyó Slodial S.A. es el atún en lata, bajo la denominación de Atún Tropical.



Fuente: (Tropical, 2013)

● **OTELO & FABELL**

Es una empresa concentrada en la fabricación de productos de consumo masivo. Su amplia variedad permitió la diversificación del

portafolio de Slodial S.A. Entre los principales productos de uso personal están pañales, shampoo, acondicionador, tintes, tratamientos capilares y jabones. En cuanto a productos de limpieza están las esponjas, paños y guantes.



Fuente: (OtelofabellWeb, 2013)

● **PROESA - PROVEEDORA ECUATORIANA S.A.**

Esta compañía se encarga de la distribución de licores y cigarrillos a nivel nacional. Hasta el cese de actividades de Slodial S.A, PROESA se encargó de suministrar los licores, y tenía en consideración la posible distribución de cigarrillos.

3.3. Competidores

Los competidores de Slodial S.A. son las otras empresas que satisfacen las mismas necesidades en los clientes, aun cuando existe diversificación en los productos.

La oficina de Slodial S.A. se ubicó en la ciudad de Milagro, lugar donde no existen distribuidoras que desempeñen el mismo trabajo. Sin embargo, estuvieron presentes los almacenes mayoristas que proveen a las tiendas pequeñas y bazares de la ciudad.

El mayor competidor de Slodial S.A. fue COHERVI S.A., un supermercado mayorista que ofrece a sus clientes una variada línea de productos de diferentes marcas, nacionales e internacionales.

Ofrece promociones y descuentos en sus compras, puesto que su marketing mix está bien estructurado. Además realiza actividades que promueven al cliente a volver al establecimiento.

La nueva sucursal de dicho supermercado mayorista en Milagro afectó a Slodial S.A. No solo pone a disposición los productos en el establecimiento, sino que también cuenta con servicio de distribución.

Una desventaja para Slodial S.A. fue el poder de COHERVI S.A. sobre los proveedores. COHERVI S.A. goza de la facilidad de adquisición de productos es decir que realiza grandes cantidades de pedidos directamente a la fábrica con un nivel de rotación de inventario más bajo que Slodial S.A. (Bazurto, 2013)

Dentro de la ciudad existen otras empresas que satisfacen las necesidades de los clientes de Slodial S.A. Los comisariatos venden los productos pero no cuentan con el servicio de distribuidor autorizado.

Los comisariatos más reconocidos son DEVIES CORP S.A., Almacén Rosita, y Comercial López. La competencia ofrecía al consumidor los productos de la misma marca, a precios realmente bajos.



Ilustración 4: Competidores

Elaborado por : Los Autores

Entre los competidores establecidos en Milagro que representaron menor impacto para Slodial S.A. fueron el Hipermarket y Casa Tía. Aunque sus productos eran los mismos, los precios reflejados eran un poco más elevados en comparación de las tiendas mayoristas. La ventaja de estos fue la alta participación de mercado.

3.4. Fuerzas de Porter

Mediante las fuerzas de Porter se analiza la empresa desde otro punto de vista. Permite conocer su ambiente externo. Mide el poder de las cinco principales características dentro de un mercado, comprador, vendedor, rivalidad entre competidores, nuevas entradas y productos sustitutos. (David, 1997)

● Poder De Negociación De Los Consumidores

ALTO.- Los consumidores siempre escogerán las distribuidoras que ofrezcan un menor precio. Los clientes pueden decidir comprar o no los productos de Slodial S.A.

● Poder De Negociación De Los Proveedores

ALTO.- Los proveedores poseen un alto poder de negociación. Los productos ya venían con los precios establecidos por los diferentes proveedores, negando así cualquier tipo de negociación que Slodial S.A.

Slodial S.A. no está catalogado como un comprador principal. La compra de productos a los diferentes proveedores no tenía mayor impacto sobre los mismos.

● Amenazas De Nuevos Entrantes

MEDIO.- La amenaza de nuevos entrantes se determina media. Para experimentar en este mercado se requiere una fuerte inversión, lo cual dificulta su ingreso en el mercado.

Sin embargo, tras la inversión inicial, lo que se requiere es poseer precios competitivos y ser conocidos en el mercado.

● Amenaza De Productos Sustitutos

MEDIO.- Slodial S.A. sirvió de intermediario. Incurrió en costos y generó precios más altos para el consumidor final. Actualmente empresas como UNILEVER, PRONACA, entre otras, ofrecen directamente los productos.

Adicionalmente es necesario mencionar que debido a la gran variedad de productos que distribuyó Slodial S.A. en el mercado encontramos diferentes sustitos; a continuación presentaremos una tabla detallando dichos productos.

Tabla 5: Productos Sustitutos

Productos Slodial S.A.	Productos Sustitos
Panela (Azúcar Valdez)	Azúcar, Miel, Edulcorantes
Productos de Limpieza (Spartan Otelo)	N/A
Atún (Conserva Tropical)	Pollo, Pescado, Carne, Embutidos
Licores (Proesa)	N/A

Elaborado por : Los Autores

Hemos considerado un nivel medio de productos sustitos, ya que como podemos ver en la tabla 5 la empresa distribuye productos sin sustitución como los productos de limpieza y los licores, sin embargo la panela y el atún si presentan posibles amenazas.

● **Rivalidad Entre Competidores**

ALTA.- En el mercado hay pequeños distribuidores quienes se esfuerzan por incrementar su participación dentro del mismo.

Los competidores de Slodial S.A. eran las tiendas mayoristas y otras distribuidoras de la ciudad. El principal fue COHERVI S.A. Ellos tenían acceso al cliente final, además de una gran influencia sobre los proveedores.

3.5. Oportunidades

I. Crecimiento a nivel local

El crecimiento local es una oportunidad para Slodial S.A. A pesar del cese de actividades por el que pasó la empresa, es factible que si se consiguen los recursos necesarios, la empresa podría ser

capaz de cubrir más mercado dentro de Milagro y las zonas cercanas a este.

De contar con dicho crecimiento, habrán más clientes y por ende más ingresos para la empresa.

II. Crecimiento a nivel nacional

De igual forma, de lograrse una inyección de capital, habría la posibilidad de abrir más oficinas de Slodial S.A en las diferentes provincias donde Slodial S.A. distribuía sus productos.

Lo que se espera es obtener mayor participación de mercado y a su vez reducir costos de envío, ya que si las bodegas están cerca del cliente los costos de transporte disminuirían.

III. Incrementar el Portafolio de Productos

Ampliar la gama de productos sin duda es una oportunidad que permanece constante en este tipo de empresas. La finalidad es distribuir la mayor cantidad de productos, y si se logra tener un portafolio extenso los clientes podrían acceder a un solo distribuidor.

IV. Atraer inversionistas interesados

Atraer a inversionistas no es una tarea fácil. Es una oportunidad que despunta en caso de una re-apertura en Slodial S.A.

En caso que un inversionista se sienta atraído, sería de gran beneficio para la empresa ya que se podría poner en práctica algunas ideas de expansión.

Con un nuevo inversor dentro de la empresa, Slodial S.A. podría pagar sus cuentas atrasadas y adquirir activo fijo necesarios para el correcto funcionamiento de la misma, como por ejemplo camiones para la entrega de mercadería.

V. Alianzas Estratégicas

Las alianzas estratégicas también son una buena oportunidad para el desarrollo de Slodial S.A. Las alianzas estratégicas no solo entrelazan marcas, sino que a través de ellas se puede obtener exclusividad de la distribución de ciertos productos.

Es una forma de promocionar a la empresa. En caso de alianzas se debe recurrir a empresas reconocidas, que ofrezcan variedad de productos a precios bajos. Una opción considerable podría ser establecer un acuerdo estratégico con Otelo & Fabell, con la finalidad de obtener exclusividad en la distribución de dichos productos.

3.6. Amenazas

I. Guerra de Precios

La guerra de precios es sin lugar a duda una gran amenaza. Los clientes siempre están buscando quien ofrezca los precios más bajos del mercado y las distribuidoras siempre están con la predisposición de ganar participación en el mercado.

Si los productos que ofrece Slodial S.A. son los mismos que ofrece otra distribuidora, el cliente solo evaluaría el precio de la mercadería. Es por esto que una guerra de precios siempre resultaría negativa para los competidores del mercado. Dicha situación se refleja en el Anexo 2.

II. Delincuencia

La bodega de Slodial S.A. como ya lo habíamos mencionado anteriormente está ubicada en Milagro, y la misma no contaba con servicio de guardianía por lo que la delincuencia pudo haber atacado en cualquier momento.

Por otro lado, existen sectores a los que no se los podía atender periódicamente debido a los índices delincuenciales. Ni los vendedores ni los repartidores podían ingresar a dichos sectores y esto incurría en desatender a los clientes.

III. Disminución de la participación de Mercado

Slodial S.A. está en un cese de actividades, el riesgo de perder clientes es evidente y mayor.

En la actualidad el mercado está desatendido. Los clientes de Slodial S.A. tuvieron que buscar otro distribuidor. Por este motivo, en caso de una reactivación de las actividades, la empresa podría esperar una disminución en la participación de mercado. Lo que conllevaría a un nuevo proceso de captación de mercado.

IV. Entrada de nuevos distribuidores

Los nuevos competidores también son una amenaza. La barrera está en la inversión inicial, ya que para incurrir en este mercado se requiere un capital significativo.

Pero una vez dentro, la estrategia es facilitar los precios más bajos para tener aceptación del mercado.

V. Aumento de precio en los productos

Los proveedores también juegan un papel importante. Si ellos aumentan el precio, esta variación afectará al precio final en los productos para los consumidores.

A menos que los márgenes de ganancia se modifiquen. Entonces se sacrificaría parte de la ganancia para ofrecer precios constantes.

CAPÍTULO 4: HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS

En este capítulo se usará la información anterior para aplicarla en las diferentes herramientas de análisis. El objetivo es valorar el estado actual de la empresa. Con el resultado de cada una se espera obtener estrategias óptimas para determinar el fin de Slodial S.A.

4.1. Análisis DAFO

Con la ayuda de las fortalezas se podrán crear alternativas tentadoras que permitan aprovechar las oportunidades, y con la debilidad se tendrá un conocimiento mayor sobre lo que se necesita implementar para alcanzar las metas. (Humphrey, 2013)

La combinación de las fortalezas con las amenazas permitirá que la empresa aproveche las oportunidades una vez superadas las

amenazas. Mientras que, con las debilidades se creará una defensa para actuar contra las amenazas.

Tabla 6: Matriz DAFO

		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis DAFO		a. SAVAD -Software de la compañía	a. Falta de circulante
		b. Diversificación de productos	b. Personal de Slodial S.A.
		c. Precios competitivos	c. La línea de productos Spartan no se vende
		d. Sistema de distribución	d. Falta de activos
		e. Clientes leales	e. Estructura interna deficiente
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	F / O	D / O
	1. Crecimiento a nivel local	1.2.c. Usar precios competitivos en el mercado permitirán que Slodial S.A. crezca a nivel local y nacional como distribuidor. 5.b. Realizar alianzas estratégicas con nuevas compañías para poder diversificar los productos que distribuye Slodial. S.A.	3.a. Incrementar la gama de productos aumentará la demanda y por lo tanto sus ingreso 4.d. Buscar inversionistas permitirá que la empresa mejore su estabilidad económica, adquiriendo activos fijos que mejoren el desempeño de la empresa.
	2. Crecimiento a nivel nacional		
3. Incrementar el portafolio de productos			
4. Atraer inversionistas interesados			
5. Alianzas estratégicas			
AMENAZAS	F / A	D / A	
1. Guerra de precios	1.b. Mantener una línea de productos variada y a precios bajos, permitirá que Slodial S.A. pueda competir con los demás distribuidores. 5.e. Reducir o mantener sus precios para que la participación de mercado no disminuya en caso de una reactivación en sus actividades.	3.c. Publicitar o promocionar, Slodial S.A. deberá ofrecer las líneas de productos de las diferentes marcas poco reconocidas. 5.a. Solicitar préstamos permitirá que Slodial S.A. se mantenga en el mercado.	
2. Delincuencia			
3. Disminución de participación de mercado			
4. Entrada de nuevos distribuidores			
5. Aumento de precio en los productos			

Elaborado por : Los Autores

En la Tabla 6 se exponen cada una de las fortalezas y debilidades (factores internos) con las oportunidades y amenazas (factores externos). El análisis nos muestra una serie de alternativas para mejorar la empresa. Aprovechar las oportunidades y tomar ventaja de las fortalezas que posee la empresa, además de confrontar las amenazas y mejorar las debilidades.

La combinación de las fortalezas con las oportunidades hace hincapié en el crecimiento de la empresa, tanto a nivel local como nacional. Los precios bajos y la variada línea de productos servirán de apoyo para alcanzar dicha meta.

Una alianza estratégica con otros proveedores permitirá que Slodial S.A. diversifique sus productos de distribución. Mientras más productos ofrezcan la empresa, más atractivo y en mayor cantidad serán los pedidos de los clientes.

Las oportunidades con las debilidades muestran cómo mejorar la empresa aprovechando las nuevas alternativas que se presentan con el tiempo. La falta de circulante es la mayor debilidad de Slodial S.A., lo que impide el funcionamiento de la empresa actualmente.

Para que Slodial S.A. continúe sus actividades se necesita de activos tales como camiones para distribuir los productos hasta el consumidor final. El ingreso de efectivo en la empresa a través de un nuevo inversor facilitará la adquisición de dichos activos, abarcando más localidades dentro de la ciudad y sus alrededores.

El óptimo uso de las fortalezas permitirá que la empresa responda sin problemas, ante cualquier amenaza que afecte el desempeño de la misma. Si la empresa mantiene una variada línea de productos podrá competir ante sus competidores, en este caso la entrada de nuevos distribuidores.

Una fortaleza de Slodial S.A. es la lealtad de sus clientes. El mutuo acuerdo entre ambas partes, vendedor y comprador, solidifica la estabilidad económica de la empresa. Los pedidos constantes incrementaran los ingresos de la empresa, permitiendo a su vez la rotación de inventario de Slodial S.A.

Con la unión de las amenazas y debilidades se pueden generar alternativas que aumente el rendimiento de la empresa. Una característica importante para la empresa es la participación de mercado de los productos que ofrece Slodial S.A. Si sus productos no

son atractivos, las ventas, el número y cantidad de pedidos, disminuirán a gran escala.

La empresa debe estar alerta y preparada ante las nuevas amenazas que se presentan. El conjunto trabajo de la empresa, sin límite de jerarquía, permitirá que la empresa funcione sin problemas.

El análisis demuestra que a la empresa le afecta la falta de circulante. Es necesaria una inversión, aumento de capital, para la adquisición de activos que servirán en el recorrido de los distribuidores.

Uno de los problemas son los productos que vende Slodial S.A. La marca Spartan, a pesar de su buena calidad en los productos, no es conocida dentro del mercado. El costo en la adquisición de dicha línea no es el problema de la situación actual de la empresa, sino el inventario de mercancía estancada que genera, debido a su poca participación.

4.2. Matriz Interna/Externa

La matriz interna-externa es también llamada matriz de cartera. Se apoya del análisis FODA. Combina valores a los factores internos y

externos de la empresa para posicionarla en una matriz de nueve cuadrantes.

El nivel de ubicación dependerá de la ponderación total que obtenga la empresa previo el análisis de los factores internos y externos. Para ambos casos, al final, se considera un nivel bajo a la puntuación de 1,00 a 1,99, medio de 2,00 a 2,99 y alto para una ponderación de 3,00 a 4,00.

Para realizar la matriz tanto interna como externa, primero se toman los datos previamente obtenidos en el análisis FODA. Después se da un peso y se lo pondera a 100% en cada factor interno y en cada factor externo, formando así dos matrices.

En el siguiente párrafo se indica detalladamente el proceso de ponderación para cada factor:

“Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.” (AutoresPlanificaciónEstratégica)

A continuación se muestran los factores internos y externos que permitirán un análisis en las condiciones de trabajo y la posición estratégica de la empresa. (Amorocho, 2012).

Tabla 7: Evaluación del Factor Interno (IFE)

	Peso	Calificación	Total
Fortalezas			
• Software – SAVAD	0,15	4	0,6
• Diversificación de productos	0,10	2	0,2
• Precios competitivos	0,15	4	0,6
• Sistema de distribución	0,10	3	0,3
• Clientes leales	0,15	3	0,45
Debilidades			
• Falta de circulante	0,12	1	0,12
• Personal	0,04	1	0,04
• Línea Spartan	0,04	1	0,04
• Falta de Activos	0,10	2	0,2
• Estructura interna ineficiente	0,05	1	0,05
TOTAL IFE	100%		2,6

Elaborado por: Los Autores

En la tabla 7 se evalúa los factores internos de la empresa, fortalezas y debilidades. El mayor peso recae en el software que utilizó la empresa, SAVAD. El programa optimizó el tiempo que demoraba un empleado en llevar los registros de la empresa en una computadora, agilizando procesos de facturación.

Otro factor importante son los precios competitivos, promoviendo la atracción de los clientes en los productos que ofrece Slodial S.A. Así es como la empresa mantiene la fidelidad en sus clientes.

En cuanto a las debilidades la falta de circulante es la que más afecta a la empresa. Por lo que un aumento de este podrá solventar los costos en los que incurre la empresa.

Tabla 8: Evaluación del Factor Externo (EFE)

	Peso	Calificación	Total
Oportunidad			
• Crecimiento local	0,2	4	0,8
• Crecimiento nacional	0,1	3	0,3
• Incrementar portafolio de productos	0,1	4	0,4
• Inversionista	0,10	3	0,3
• Alianzas estratégicas	0,10	4	0,4
Amenazas			
• Guerra de precios	0,10	2	0,2
• Delincuencia	0,05	2	0,1
• Disminución de participación de mercado	0,10	2	0,2
• Entrada de nuevos competidores	0,05	2	0,10
• Aumento de costos de productos	0,10	2	0,2
TOTAL EFE	100%		3.00

Elaborado por: Los Autores

En la tabla 8 se evalúan los factores externos a la empresa. Oportunidad y amenazas, la mayor amenaza para la empresa es la disminución de mercado. Un cambio en la línea de productos podría afectar el progreso de la empresa. Todo depende de cuan reconocida sea la marca, además del precio al consumidor final.

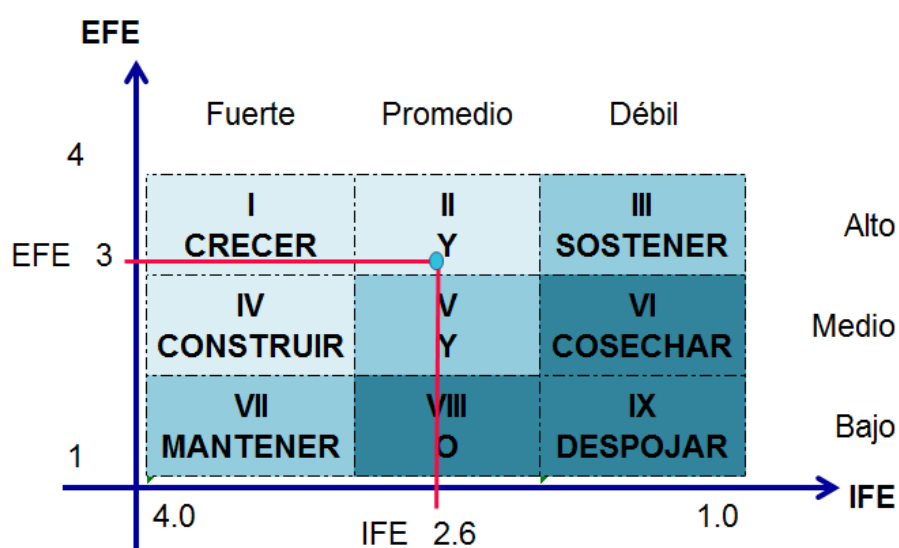


Ilustración 5: Matriz Interna/Externa

Elaborado por: Los Autores

En el plano cartesiano se grafica la matriz Interna/Externa. Se ubica los valores correspondientes de IFE y EFE. La grafica 5 muestra la estrategia que debería utilizar la empresa, ‘*Grow and Build*’ o ‘*Crece y Construir*’.

El valor de la evaluación interna es de 2,6. Esto significa un nivel medio de la posición interna de la empresa. Mientras que, la total ponderación de su evaluación externa es 3.00. Lo que localiza a la empresa en una posición elevada, demostrando que posee los recursos que le podrán permitir mejorar en el mercado.

La estrategia Crecer y Construir hace hincapié en el desarrollo de productos, en el desarrollo de mercado, o diversificación.

4.3. Matriz Espacial

La matriz espacial, también llamada Matriz de Posición estratégica y evaluación de la Acción, analiza y da valor a los factores, según la posición estratégica de la empresa. Ofrece como resultado, alternativas que la empresa deberá seguir para ganar más competitividad en el mercado.

Las matrices estratégicas son representaciones que sintetizan algunos de los factores, parámetros o características más relevantes para seleccionar el tipo de estrategia más apropiada en función de los objetivos perseguidos, las circunstancias del entorno y los recursos y capacidades de la organización. Las matrices combinan factores

internos del negocio con otros externos del negocio o concernientes al sector o industria en el cual opera.

Primero se determinan las principales variables para cada factor. La posición financiera y de la competitividad conforman la posición estratégica Interna. Mientras que, la posición de estabilidad y de la Industria conforman la posición estratégica externa.

Una vez determinadas en la tabla, se empieza a dar valor a estas características. El rango del peso va desde -6 hasta +6. A la Posición Financiera y de la Industria se le otorgan valores entre +1 hasta +6. La cantidad dependerá de cuanta ventaja tengo sobre cada literal, siendo el +1 la menor y +6 la mayor. La Posición de Estabilidad y Competitividad tendrá un rango de -1 a -6.

Para encontrar el valor que tendrán en el plano cartesiano, primero se toman todos los datos de una misma posición y se obtiene un promedio de los mismos. Luego se suman los valores pertenecientes de las 'X' y 'Y'.

Finalmente, se grafica en el plano cartesiano los resultados obtenidos anteriormente. (David, 1997)

Tabla 9: Matriz Espacial

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa		
EJE Y	Posición Financiera	Peso	Posición de Estabilidad	Peso
	Retorno de la Inversión	3	Variabilidad de la Demanda	-2
	Capital de Trabajo	3	Barrera para entrar al Mercado	-3
	Flujo de Efectivo	2	Presión de la Competencia	-3
	Endeudamiento	3	Elasticidad de la demanda	-3
	Ingresos Netos	3	Producto Competitivo	-2
	PROMEDIO	2,8	PROMEDIO	-2,6
EJE X	Posición de Competitividad	Peso	Posición de la Industria	Peso
	Participación de Mercado	-2	Potencial de Crecimiento	4
	Calidad del Producto	-2	Potencial de Ganancias	4
	Ciclo de Vida del Producto	-1	Estabilidad Financiera	1
	Control sobre distribuidores y Consumidores	-4	Uso de Recursos	5
	Lealtad de los Consumidores	-2	Amenaza de nuevas entradas	3
	PROMEDIO	-2,2	PROMEDIO	3,4
	EJE Y	0,2		
	EJE X	1,20		

Elaborado por: Los Autores

Después de realizado todo el procedimiento, en la tabla 9 podemos observar que la 'Y' tuvo un valor de 0.2, mientras que la 'X' obtuvo una puntuación de 1.2.

En la tabla 9, vemos que la posición en la industria que tiene Slodial S.A. es buena, por lo que se debería reforzar esta fortaleza, con la finalidad de obtener una ventaja competitiva sobre la competencia directa.

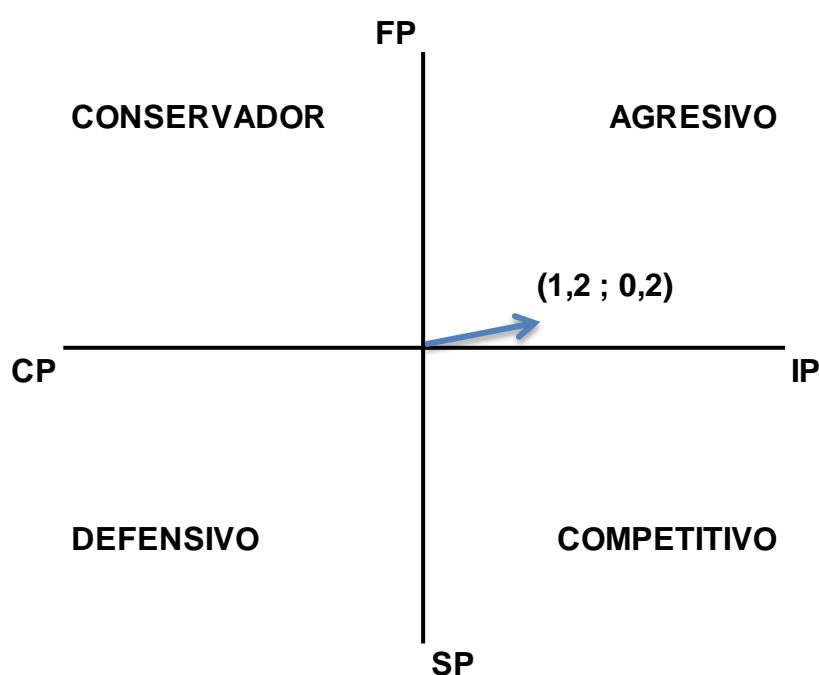


Ilustración 6: Estrategia Resultante (Matriz Espacial)

Elaborado por: Los Autores

Tras el análisis de la matriz espacial, detallada en la tabla 9, la cual incluye factores internos y externos de Slodial S.A., la conclusión que obtuvimos fue que se debería usar una estrategia Agresiva.

En lo referente a estrategias agresivas podemos destacar que las acciones que se podrían tomar son:

- ✓ Penetración de Mercado
- ✓ Desarrollo de Mercado
- ✓ Desarrollo de Producto

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS FINANCIERO

5.1. Situación Financiera

Para completar el estudio se analizaran los diferentes estados financieros de la empresa.

5.1.1. Estado de Pérdidas y Ganancias

En los últimos meses, Slodial S.A. mantuvo pérdidas netas debido a su problema de inventario. Esto generó que la empresa cierre con valores en contra, además de las deudas pendientes por pagar.

Tabla 10: Estado De Pérdidas Y Ganancias

SLODIAL S.A.	
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012	
Ventas	\$ 64.564,84
Costo de ventas	\$ 65.591,91
Utilidad bruta	-\$ 1.027,07
GASTOS OPERATIVOS	
Sueldos y comisiones	\$ 2.701,35
Renta	\$ 1.800,00
Gastos varios (7 % de las ventas)	\$ 4.519,54
Seguro	\$ 0,00
Depreciación	\$ 0,00
Total gastos operativos	\$ 9.020,89
Utilidad operativa	-\$ 10.047,96
Gastos por intereses	\$ 0,00
Utilidad antes de beneficios a trabajadores	-\$ 10.047,96
Menos 15% trabajadores	\$ 0,00
Utilidad antes de Impuesto a la Renta	\$ 0,00
Menos 22% Impuesto a la Renta	\$ 0,00
Utilidad neta	-\$ 10.047,96

Fuente: (Bazurto, 2013)

En la tabla 10 presentamos el Estados de Resultados del año 2012, correspondiente a los cinco meses de operación de la empresa

Slodial S.A. Se detalla claramente los rubros de gastos y costos que se deducen de los ingresos de ventas.

El rubro de costos de ventas incluye todos los valores que deben ser pagados por Slodial S.A. a fin de adquirir la mercadería para la venta, entre los cuales encontramos el costo de la factura de los productos pedidos a los proveedores y el flete.

Por otro lado también contamos con el rubro de Gastos Operativos, entre los que tenemos los sueldos, el arrendamiento, y gastos varios. Para calcular los gastos varios se deduce un porcentaje del 7% sobre las ventas, en este ítem se incluye el transporte de la mercadería hacia los clientes.

La empresa no contaba con seguro alguno, por lo que este ítem está en cero.

La depreciación también está en cero, ya que no se compró ningún activo durante los cinco meses de actividades. Los implementos con los que contaba las empresas eran propiedad de Wilson Bazurto, los mismos que formarían parte del capital de la empresa.

5.1.2. Balance General

Tabla 11: Balance General

SLODIAL S.A.	
BALANCE GENERAL	
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012	
ACTIVOS	
Efectivo	\$600,00
Cuentas por cobrar a clientes	\$300,00
Inventarios	\$15.000,00
TOTAL ACTIVOS	\$15.900,00
PASIVO Y CAPITAL	
PASIVO CIRCULANTE	
Cuentas por pagar a proveedores	\$1.700,00
Salarios y comisiones por pagar	\$894,00
Total pasivo circulante	\$2.594,00
Total Pasivos	\$2.594,00
Capital de accionistas	\$13.306,00
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	\$15.900,00

Fuente: (Bazurto, 2013)

En la tabla 11 se detalla el Balance General del año 2012, el cual representa todos los bienes, deudas y capital de Slodial S.A. en los 5 meses en los cuales se desarrollaron las actividades económicas.

Vemos que el total de los Activos fue de \$15.900, los cuales están divididos entre efectivo, cuentas por cobrar e inventarios. La empresa no poseía activos fijos, ya que todos los implementos de oficina fueron aportados por Wilson Bazurto como parte del Capital.

En la parte de Pasivos, solo nos encontramos con cuentas por pagar a los proveedores y salarios por pagar, los mismos que corresponden al Sr. Wilson Bazurto quien no recibió sueldo durante los últimos tres meses.

Nos podemos dar cuenta que la empresa aún cuenta con efectivo, monto que se encuentra congelado en el Banco del Pichincha debido a la emisión de cheques sin fondo.

Por otro lado el propietario no tiene acceso al inventario almacenado en bodega, a causa de políticas del arrendador quien no

permite la salida de los productos hasta la cancelación total de la deuda de los locales. (Bazurto, 2013)

En el capital de la empresa nos encontramos con un monto de \$13.306, monto que está dividido entre efectivo y equipos de oficinas repartidos de la siguiente manera:

Tabla 12: Monto de Capital

EFFECTIVO	\$ 10.000
EQUIPO DE OFICINA	\$ 3.306

Fuente: (Bazurto, 2013)

El efectivo corresponde a la inversión inicial que realizó el propietario, monto de dinero con el que se compró la mercadería para iniciar las actividades comerciales.

Por otro lado nos encontramos con el equipo de oficina que el propietario entregó como parte de capital al inicio de las actividades comerciales. Una computadora, un escritorio, papelería en general, facturas, entre otros artículos, los cuales se encuentran dentro de los locales alquilados por la empresa.

CAPÍTULO 6: ALTERNATIVAS

Después de haber completado el estudio de la empresa, con las herramientas de análisis adecuadas, se tomaran como referencia los resultados obtenidos para el planteamiento de alternativas estratégicas que mejorarían la situación actual de Slodial S.A.

A continuación se nombran las diferentes alternativas con el análisis, puntos de vista, pros y contras, en caso de que fuese desarrollada por la empresa dicha opción.

6.1. Alternativa 1

CESE DEFINITIVO DE LAS ACTIVIDADES

La primera alternativa que estamos planteando es el cese definitivo de las actividades de la empresa

Esta alternativa está basada en el análisis financiero detallado en el capítulo 5 , en el cual se da a conocer la situación crítica por la que pasó Slodial S.A. en los últimos meses; la cual dejó una deuda significativa con los proveedores. Deuda que aún no ha sido cancelada.

Cabe recalcar que se plantea en esta alternativa la devolución de la mercadería a los proveedores con la finalidad de disminuir la deuda. Tras una entrevista con el Sr. Wilson Bazarro se pudo conocer que es factible la devolución de la mitad de la mercadería, dejando como saldo \$850,00 por pagar.

Es decir con esta alternativa se plantea que el propietario Wilson Bazarro no siga acumulando deudas y multas por parte de los proveedores, dejando un monto de pérdida de \$17.994.

Tabla 13: Pérdidas Proyectadas

Cuentas por cobrar a clientes	\$ 300,00
Inventarios	\$ 14.150,00
Cuentas por pagar a proveedores	\$ 850,00
Salarios y comisiones por pagar	\$ 894,00
Arriendo por pagar	\$ 1800,00
TOTAL	\$ 17.994,00

Elaborado por: Los Autores

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Evitar acumulación de deudas	Perdida del Capital inicial
Eliminar las obligaciones tributarias	Pago a los proveedores.-capital personal

6.2. Alternativa 2

REACTIVAR MEDIANTE REINVERSIÓN DE CAPITAL – SOCIO

En la segunda alternativa se plantea la reactivación de Slodial S.A. mediante la incorporación de un Socio Accionista, el cual aporte capital a la compañía. Mediante la inyección de capital Slodial S.A. podrá iniciar nuevamente la negociación con los proveedores.

Caben recalcar que para esta alternativa es necesario un análisis completo de los requerimientos de la compañía y a cuánto asciende el monto que le permita a Slodial S.A. tener una posición competitiva.

Tras un breve estudio que se realizó a lo largo del proyecto se estimó que la inversión requerida para la reactivación del negocio sería de \$70.574,00. Esta inversión equivale a la entrada dos camiones marca Chevrolet que suman el valor de \$20.574,00, más \$50.000,00

que se utilizarán para el reabastecimiento de mercadería y saldar las cuentas por pagar.

En el Anexo 3 se muestra el modelo con detalle de los camiones a adquirir. El monto a invertir debe ser la totalidad del valor antes mencionado. Además, este nuevo inversionista será el propietario del 35% de la compañía, porcentaje que el dueño de Slodial S.A está dispuesto a ceder por dicha inversión.

Dentro de las fortalezas de Slodial S.A encontramos el Know-How, los clientes, el sistema de distribución y el conocimiento del mercado existente, es por esto que el propietario va a poseer la mayor parte de la compañía

Esta alternativa tiene algunos inconvenientes, el principal es llegar a presentarse de manera atractiva a algún inversionista, debido a los estados financieros de Slodial S.A.

La reactivación de la empresa requiere una fuerte inversión no solo del capital sino de los estudios necesarios para presentar el proyecto de manera atractiva.

VENTAJAS**DESVENTAJAS**

Generación de fuentes de trabajo	Alta Inversión
Fácil acceso a un mercado ya conocido	Pérdida de Control de la dirección de Slodial S.A.
Incremento del capital	Dificultad de encontrar al Inversionista

6.3. Alternativa 3**ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

Nuestra última alternativa es entablar una alianza estratégica con algún proveedor existente, es decir la alianza estratégica brindará la exclusividad de la distribución de sus productos a Slodial S.A.

Con esta alianza estratégica Slodial S.A. abarcará más participación de mercado y por ende un mejor posicionamiento frente a los clientes. Por otro lado el proveedor tendrá un sistema de distribución sin tener que invertir en un sistema completo de distribución.

Con esta alternativa es necesaria la inyección de capital personal para reactivar la empresa y así ser atractivo para algún proveedor que carezca de sistema de distribución.

Entre los proveedores de Slodial S.A., nos encontramos que el más atractivo para una alianza sería Otelo & Fabell (Bazurto, 2013). Esto se debe a que cuenta con una vasta gama de productos y es una marca reconocida para el consumidor final.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Generación de fuentes de trabajo	Alta Inversión
Incremento de participación de mercado	Exclusividad en la línea de productos acordados
Incremento de la fidelidad del consumidor	Confrontación de diferencias corporativas

6.4. OPCIÓN ESCOGIDA

Según los resultados obtenidos de los diferentes estudios aplicados, se concluye que la mejor opción es la alternativa 2 - REACTIVAR MEDIANTE REINVERSIÓN DE CAPITAL – SOCIO.

Tras el análisis que muestra la parte interna y externa de la compañía se ve que, además de las falencias, Slodial S.A. cuenta con factores positivos, dando como resultado una estrategia enfocada a Crecer y Construir. Esto explica que la empresa puede llegar a ser rentable una vez superada las debilidades y amenazas

Así mismo, tras la aplicación de la Matriz Espacial, la cual muestra la posición de la empresa frente a la industria, la competencia, su estabilidad económica y posición financiera, vemos que la empresa se ubica dentro del primer cuadrante. Esto significa aplicar una estrategia agresiva para el crecimiento de Slodial.

Por otro lado, a pesar que los análisis financieros mostraron un panorama desalentador y se concluyó que el mayor inconveniente de la empresa es la falta de circulante, atrevemos a decir que un socio permitirá el crecimiento de la empresa, venciendo así su mayor problema.

A continuación se muestra un flujo de efectivo proyectado para los siguientes cinco años de la empresa Slodial S.A.

Tabla 14: Flujo de Caja Proyectado

Año	0	1	2	3	4	5
Ventas		468000,00	514800,00	566280,00	622908,00	685198,80
Costo de ventas		270000,00	288900,00	309123,00	330761,61	353914,92
Utilidad bruta		198000,00	225900,00	257157,00	292146,39	331283,88
GASTOS OPERATIVOS						
Sueldos y comisiones		70944,00	76747,22	83025,14	89816,60	97163,60
Renta		3840,00	4224,00	4646,40	5111,04	5622,14
Gastos varios (7 % de las ventas)		32760,00	36036,00	39639,60	43603,56	47963,92
Depreciación		10972,80	10972,80	10972,80	10972,80	10972,80
Total gastos operativos		118516,80	127980,02	138283,94	149504,00	161722,46
Utilidad antes de % a trabajadores		79483,20	97919,98	118873,06	142642,39	169561,42
Menos 15% trabajadores		11922,48	14688,00	17830,96	21396,36	25434,21
Utilidad antes de Impuesto a la Renta		67560,72	83231,98	101042,10	121246,03	144127,21
Menos 22% Impuesto a la Renta		14863,36	20808,00	25260,52	30311,51	36031,80
Utilidad neta		52697,36	62423,99	75781,57	90934,52	108095,41
INVERSION	-83880					
VALOR DE SALVAMENTO						13716,00
PAGO MENSUAL-CAMION		-7900,44	-7900,44	-7900,44	-7900,44	-7900,44
DEPRECIACIÓN		10972,80	10972,80	10972,80	10972,80	10972,80
FLUJO	-83880	55769,72	65496,35	78853,93	94006,88	124883,77
VAN	\$ 220.079,39					
TIR	77%					

Elaborado por: Los Autores

La siguiente información explicará detalladamente los datos presentados en la tabla 14, flujo de caja.

En lo que a ventas se refiere se ha proyectado unas ventas diarias de \$1300, con un crecimiento anual del 10%. Mientras que en los costos de ventas se consideraron \$750 diarios, con un crecimiento del 7% anual.

Los sueldos y salarios se proyectaron con un crecimiento del 8.18% anual. A continuación se plantea los sueldos mensuales para cada trabajador en los próximos cinco años:

Tabla 15: Sueldo fijo mensual con crecimiento anual

# de Empleados	Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Gerente	1000	1081,80	1170,29	1266,02	1369,58
1	Socio	1000	1081,80	1170,29	1266,02	1369,58
1	Contador	350	378,63	409,60	443,11	479,35
1	Bodeguero	318	344,01	372,15	402,59	435,53
6	Vendedores	318	344,01	372,15	402,59	435,53
2	Cuadrilla	318	344,01	372,15	402,59	435,53
2	Transportista	350	378,63	409,60	443,11	479,35

Elaborado por: Los Autores

En lo que respecta al socio se ha planteado un sueldo de \$1000, dado que se planifica que el inversionista tome parte en el

área administrativa, factor que beneficiaría a Slodial S.A ya que las decisiones dejarían de estar centralizadas.

En lo referente a la renta se proyectó un incremento del 10% anual, dicha información se tomó del contrato de arrendamiento vigente.

Los gastos varios proyectados se generan del 7% de las ventas, los mismos que sirven para satisfacer los gastos de viatico y como dinero para caja chica.

Además, se planteó una depreciación en línea recta, es decir cada camión se va a depreciar en un 20% anual, durante 5 años. El valor de salvamento se estableció en un 20% del costo del vehículo.

Cada camión tendrá una cuota mensual de \$658,27 tal como lo muestra el anexo 3. El financiamiento fue planteado a 5 años, con la finalidad de no incurrir en problemas de liquidez.

El VAN se calculó con una tasa del 10,21%, valor que representa la tasa activa efectiva máxima para el segmento productivo

empresarial, la cual se muestra en la página del Banco Central del Ecuador, Anexo 4.

Una vez detallado cada rubro indicado en el flujo de efectivo, podemos concluir que la reactivación de Slodial S.A. es rentable ya que el VAN resultó mayor a cero, es decir, que la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida.

A la misma conclusión se llega con el análisis de la TIR para el proyecto, el mismo que es del 77%. Sin lugar a duda, ésta tasa es superior al 10,21% que se espera en el segmento productivo empresarial ecuatoriano.

Luego del análisis del flujo para calcular la TIR del proyecto, la TIR para el inversor resultó ser 26%. El porcentaje generado se debe a que el inversor es dueño del 35% de la compañía. La tabla 16 muestra el procedimiento del cálculo.

Tabla 16: TIR del inversor

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DEL PROYECTO	-\$ 83.880,00	\$ 55.769,72	\$ 65.496,35	\$ 78.853,93	\$ 94.006,88	\$ 124.883,77
TIR DEL PROYECTO	77%					
PARTICIPACIÓN PARA EL INVERSOR	35%					
FLUJO PARA EL INVERSOR	-\$ 70.574,00	\$ 19.519,40	\$ 22.923,72	\$ 27.598,88	\$ 32.902,41	\$ 43.709,32
TIR DEL INVERSOR	26%					

Elaborado por: Los Autores

La TIR del inversor se calcula con el flujo del proyecto y la participación del inversor dentro de la empresa.

En este caso podemos notar que con el 35% de participación en la empresa Slodial S.A., el socio obtendrá una TIR de 26%, lo que nos indica que si habrá retorno sobre la inversión inicial.

Por otro lado obtener una tasa de 26% es superior a la tasa pasiva ofrecida por las instituciones bancarias las cuales varían de 4% a 5.5%, lo que significa que es mejor invertir en Slodial S.A que invertir en un banco.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En los análisis realizados a Slodial S.A. se pudo observar que la empresa es fuerte en su ambiente interno. Las fortalezas determinaron el impulso de su progreso cuando inicio sus actividades. Sin embargo, su pronto declive se debió a la falta de liquidez, generando inventario estancado, incumplimiento en sus gastos operativos para finalmente encontrarse en un cese de actividades.

Entre los resultados obtenidos de las técnicas usadas, la empresa tiene la opción de continuar con su respectivo funcionamiento, a través de la expansión de su mercado, incrementar la participación de mercado, diversificar el producto, entre otras.

La alternativa escogida para reactivar las actividades comerciales es incluir un socio, el cual aportará el capital necesario para dicho fin. El mismo permitirá a la empresa igualarse en sus obligaciones, pagar

deudas congeladas y adquirir nuevamente el arrendamiento de los locales donde laboraba.

Otro punto importante a resaltar es el retiro de los productos de la marca Spartan debido a la baja rotación la cual provoca inventario estancado para la empresa.

Finalmente, en conclusión podemos confirmar que una inyección de capital, a través de un inversionista o socio, renovaría el crecimiento de Slodial S.A. La empresa posee las bases principales y necesarias para continuar sus actividades, dentro y fuera del mercado establecido anteriormente.

Como recomendación Slodial S.A. debería considerar expandir su mercado hacia otras provincias del país. En su tiempo laboral, la cobertura de la empresa abarcaban las provincias de Los Ríos, Cañar, Chimborazo y el Guayas, esta última con mayor concentración.

Actualmente la empresa podría, además de continuar dentro de las provincias antes mencionadas, establecerse como distribuidor autorizado en aquellas provincias pequeñas que ofrezcan un alto rendimiento como lo es Esmeraldas.

Para incrementar la participación de mercado Slodial S.A. debería promover la venta de sus productos a través de promociones y descuentos, ya sea semanal o mensualmente. De esta forma, atraerán la atención de nuevos clientes, manteniendo su constancia en los pedidos y creando lealtad entre comprador y vendedor.

REFERENCIAS

- Allan Rowe, R. Mason, & K. Dickel . (14 de Octubre de 2003). *PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA*. Recuperado el 10 de Agosto de 2013, de http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CEUQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.javeriana.edu.co%2FFacultades%2FC_Econom_y_Admon%2FGerencia%2Fpolsim%2Fmatriz%2520peyea.doc&ei=0mRQUo6COYWj4APj_4HAAg&usg=AFQjCNH4Ru14it26moPtobckGVgY0M66
- Amoroch, E. (19 de Octubre de 2012). *Gestion de Proyectos Desarrollo*. Recuperado el 10 de Agosto de 2013, de Gestion de Proyectos Desarrollo: <http://gestiondeproyectosdesarrollo.blogspot.com/2012/10/matrices-economicas-3x3.html>
- AutoresPlanificaciónEstratégica. (s.f.). *Planificación Estratégica*. Recuperado el 15 de Agosto de 2013, de <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>
- AzucarValdezWeb. (2013). *Azucar Valdez*. Recuperado el 15 de Agosto de 2013, de Azucar Valdez: <http://www.azucarervaldez.com/>
- Bazurto, W. (29 de Mayo de 2013). (Y. P. Bazurto Roa, D. C. Pauta Portilla, & E. L. Saltos Guzman, Entrevistadores)
- David, F. R. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: PRENTICE- HALL HISPANOAMERICANA S.A.
- HarvardBusinessReview. (1957). Matriz de Ansoff. *HarvardBusinessReview*.
- Humphrey, A. (13 de Septiembre de 2013). *Orígenes del modelo del análisis FODA*. Recuperado el 15 de Agosto de 2013, de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/455327/Los-origenes-del-modelo-de-analisis-DOFA-actualizado.html>
- JaboneriaWilsonWeb. (2013). *Jaboneria Wilson*. Recuperado el 15 de Agosto de 2013, de Jaboneria Wilson: <http://www.jaboneriawilson.com/>

Otelo&FabellWeb. (2013). *Otelo & Fabell*. Recuperado el 15 de Agosto de 2013, de Otelo & Fabell: <http://www.otelofabell.com/>

OTISA. (2013). <http://otisa.net/Software.html>. Recuperado el 15 de Agosto de 2013, de <http://otisa.net/Software.html>: <http://otisa.net/Software.html>

SpartanEcuadorWeb. (2013). *Spartan Ecuador*. Recuperado el 15 de Agosto de 2013, de Spartan Ecuador: <http://www.spartanecuador.com/web/>

Tropical, C. (2013). *Tropical*. Obtenido de Tropical:

http://www.google.com.ec/imgres?imgurl=http://www.actiweb.es/conservera_tropical/imagen1.jpg%3F0000000000&imgrefurl=http://www.actiweb.es/conservera_tropical/&h=150&w=200&sz=5&tbnid=Ss_0k4a4zOD1BM:&tbnh=104&tbnw=139&zoom=1&usg=__aonTmDeJjUZY58339E1D57wqrc

ANEXOS

ANEXO 1: LISTA DE PRODUCTOS

ANEXO 2: COMPARACIÓN DE PRECIOS

ANEXO 3: COTIZACIÓN CAMIÓN

ANEXO 4: TASA ACTIVA DEL SEGMENTO PRODUCTIVO
EMPRESARIAL

ANEXO 1: LISTA DE PRODUCTOS

DESCRIPCIÓN - PRODUCTOS SPARTAN
COLORO SPARTAN SACHET 150ML X 120U
COLORO SPARTAN CAJA 35 X 500ML
COLORO SPARTAN CAJA 28 X 1000ML
COLORO SPARTAN CAJA 6 - GALON
DESINFECTANTE FLORAL CJ X 18LTS
DESINFECTANTE FLORAL CJ X 18LTS
SUAVIZANTE SPARTAN BABY SACHET CJ X 100U 150ML
SUAVIZANTE SPARTAN FLOR SACHET CJ X 100U 150ML
SUAVIZANTE SPARTAN BABY CJ X 18 1LT
SUAVIZANTE SPARTAN FLOR CJ X 18 1LT
LAVAVAJILLAS SPARTAN FLORAL CJ X24 X 500G
LAVAVAJILLAS SPARTAN LIMON CJ X24 X 500G

DESCRIPCIÓN - PRODUCTOS VALDEZ
PANELA GRANULADA 1KL X 10UND
SAL YODADA VALDEZ 50FD X 1/2KL
SAL YODADA VALDEZ 1KL X 50 FDS
SAL YODADA VALDEZ 2KL X 25FDS

DESCRIPCIÓN - PRODUCTOS TROPICAL
ATUN TROPICAL AF - LOM.ACEITE 170G X 48

DESCRIPCIÓN - PRODUCTOS OTELO

PAÑALÌN CLÁSICO
PEQUEÑO X 24
MEDIANO X 24
MEDIANO X 100
GRANDE X 24
GRANDE X 100
EXTRAGRANDE X 24
PAÑALÌN ULTRASECO
PEQUEÑO X 24
MEDIANO X 24
MEDIANO X 100
GRANDE X 24
GRANDE X 100
EXTRAGRANDE X 24
PAÑALÌN CONFORT
PAÑALIN CONFORT EXT-GRD 3X72
PAÑALIN CONFORT GRANDE 3X72
PAÑALIN CONFORT MEDIAN 3X72
TOALLAS HÙMEDAS PAÑALIN
TOALLAS HÙMEDAS MANZANIILA X 50
TOALLAS HÙMEDAS MANZANILLA X 100
TOALLAS HÙMEDAS BARNEY X 50
TOALLAS HÙMEDAS BARNEY X 100
HAR SHAMPOO
SHAMPOO NUTRICIÒN NATURAL(PAPAYA), CLAROS NATURALES(MANZANILLA), 300X15CC
CONTROL CAÌDA(DOBLE ACCIÒN), CUIDADO NATURAL(SÀBILA), NEGROS NATURALES(MELANINA) 225CC

REPARACIÒN PROFUNDA, BRILLO SEDUCTOR, MÀXIMA HIDRATACIÒN 450CC
REPARA Y PROTEGE, ANTICASPA(ANTICASPA+PIRITION MENTOL Y PRO VIT. B5) 900CC
ANTICASPA 3 EN 1
ANTICASPA TRIPLE ACCIÒN 15CC
ANTICASPA TRIPLE ACCIÒN 225CC
ANTICASPA TRIPLE ACCIÒN 450CC
ANTICASPA TRIPLE ACCIÒN 900CC
ACONDICIONADOR
MANZANILLA, DOBLE ACCIÒN, MELANINA, REPARACIÒN PROFUNDA 225CC
BRILLO SEDUCTOR, MÀXIMA HIDRATACIÒN, REPARA Y PROTEJE 450CC
CREMA PARA PEINAR
EXTRACTO DE ALOE, PANTENOL Y PRO VIT. B5(LISOS), RIZOS, MÀXIMA HIDRATACIÒN 300CC
FIJADORES
NORMAL, FUERTE Y EXTRAFUERTE 125ML
TINTE EN POLVO
NEGRO Y NEGRO AZULADO 6GR
TINTE EN CREMA
NEGRO, NEGRO AZULADO, CASTAÑO OSCURO, CASTAÑO MEDIANO, BORGOÑA ROJIZO, CASTAÑO CLARO, CASTAÑO SEDUCTOR, ROJO ATREVIDO, RUBIO OSCURO, RUBIO DORADO, CASTAÑO ELEGANTE, CANELA OSCURO, ROJO SALVAJE, RUBIO MEDIANO, RUBIO CENIZO, RUBIO DORADO MEDIANO, CASTAÑO PASIÒN, CANELA DORADO, ROJO ARDIENTE, RUBIO

CLARO, RUBIO CLARO CENIZO, RUBIO CLARO MATE 50GR
CREMA OXIGENADA
CREMA OXIGENADA HAR 20 Y 30 VOLÙMENES 60CC
HIDRAPON SHAMPOO
NEGROS GLAMOUROSOS, HIDRATACIÓN NATURAL, TRIPLE NUTRICIÓN, TRATAMIENTO INTENSIVO, CERO CASPA 200CC
STOP CAIDA, LISO JAPONES, RIZO ESTILIZADO 400CC
ACONDICIONADOR
NEGROS GLAMOUROSOS, TRATAMIENTO INTENSIVO, LISO JAPONES, RIZO ESTILIZADO 200CC
NEGROS GLAMOUROSOS, TRATAMIENTO INTENSIVO, LISO JAPONES, RIZO ESTILIZADO 400CC
TRATAMIENTOS
TRATAMIENTO INTENSIVO, LISO JAPONES, RIZO ESTILIZADO, TRIPLE NUTRICIÓN 230GR
SHAMPOO FAMILY
MANZANILLA, HENNA Y AZABACHE, SÀBILA, HUEVO Y GERMEN DE TRIGO, AGUACATE, CONTROL TOTAL 1000CC
JABÒN FAMILY EN BARRA
SURTIDO X 3, ANTIBACTERIAL SURTIDO X 3 (270GR)
JABÒN AZURRA EN BARRA
PIEL RADIANTE X 3, EXFOL. NUT.X3, REJUVENECEDOR X 3, AROMATERAPIA X 3, DEL. SENCACIÒN X 3, SURTIDO X3 (375GR)
JABÒN PROACTIVE EN BARRA

ALOE X 3, MANZANILLA X 3, SPORT X 3, PIEL SUAVE X 3, CREMA AVENA X 3, F. MARINA X 3, SURTIDO X 3 (375GR)
TALCO
TALCO AZZURRA 50GR
TALCO AZZURRA 3.5 OZ. 100GR
TALCO AZZURRA 3.5 OZ. 200GR
TALCO AZURRA 15 OZ. 400GR
JABÒN LÌQUIDO
JABÒN LÌQUIDO AZZURRA RELAX, EXTRACREMOSO 250CC
SHAMPOO ANGELINO
SHAMPOO ANGELINO MANZANILLA, LAVANDA, AVENA Y MIEL 50CC
SHAMPOO ANGELINO MANZANILLA, LAVANDA, AVENA Y MIEL 150CC
SHAMPOO ANGELINO MANZANILLA, LAVANDA, AVENA Y MIEL 250CC
SHAMPOO ANGELINO MANZANILLA, LAVANDA, AVENA Y MIEL 500CC
SHAMPOO ANGELINO MANZANILLA, LAVANDA, AVENA Y MIEL 800CC
JABON ANGELINO
JABÒN ANGELINO LAVANDA, LECHE, AVENA, MANZANILLA PAQ. X3 DE 90GR (270GR)
JABÒN ANGELINO LAVANDA, LECHE, AVENA, MANZANILLA PAQ. X3 DE 125GR (375GR)
TALCO
TALCO ANGELINO ALOE VERA 50GR
TALCO ANGELINO ALOE VERA 100GR

TALCO ANGELINO ALOE VERA 200GR
JABÒN LÌQUIDO
JABÒN LÌQUIDO ANGELINO MANZANILLA 250CC
CREMA
ALOE VERA 150CC
ALOE VERA 250CC
ACEITE ANGELINO
ACEITE ANGELINO ALOE VERA 50CC
ACEITE ANGELINO ALOE VERA 150CC
ACEITE ANGELINO ALOE VERA 250CC
COLONIA
COLONIA ANGELINO ALOE VERA 50CC
COLONIA ANGELINO ALOE VERA 150CC
COLONIA ANGELINO ALOE VERA 250CC
ANTIMOSQUITO
LOCIÒN ANGELINO ANTIMOSQUITO 50CC
LOCIÒN ANGELINO ANTIMOSQUITO 100CC
TOALLAS INTIMA
INTIMA PROTE.DIARIOS 24PQX15
INTIMA NORMAL TELA CON ALAS 24X10
INTIMA NORMAL TELA SIN ALAS 24X10
INTIMA ULTRADELGADA TELA CON ALAS 24X12
INTIMA NOCTURNA TELA CON ALAS 24X10
ESPONJAS VILEDA
ESPONJA DE COCINA, ESPONJA DE COCINA ANTIBACTERIAL
ESPONJA DE COCINA NO RAYA TEFLÒN
ESPONJA DE BAÑO
ESPONJA MULTIUSO CASERA X 2

PAÑOS
ESPONJA TRIPLE PAÑO
PAÑO MULTIUSO
GAMUZAS
GAMUZA COME POLVO
GAMUZA LIMPIA VIDRIOS
GAMUZA AUTOMOVIL
GAMUZA LIMPIA PISOS
GUANTES
GUANTES TODO USO(S, M, L), GUANTES DE USO DOMÈSTICO (S, M, L)
UTENSILIOS DE PISO
MOPA COMPLETA
MOPA (REPUESTO)
SWEET & LOW
CAJA DE 50 SOBRES
CAJA DE 100 SOBRES
CAJA DE 200 SOBRES
SOBRES 4/1000 SOBRES

DESCRIPCIÓN - LICORES
CAÑA CANDELA 375
CAÑA CANDELA 750
CAÑA LINDA 375
CAÑA LINDA 750
CAÑA MANABITA 375
CAÑA MANABITA 750
CERVEZA BUDWAISER LATA

CERVEZA PILSENER LIGTH TWISSOFF
CINZANO BOTELLÓN
LICOR CALEÑO DURAZNO 750
LICOR CALEÑO SANDÍA 750
LICOR DE COCO 375
LICOR DE COCO 750
LICOR FOREVER DURAZNO 375
LICOR FOREVER DURAZNO 750
RON GENIO 375
RON GENIO 750
RON RUMBA 375
RON RUMBA 750
RON RUMBA TROPICAL 375
SANGRÍA DEL RÍO
VINO DEL RÍO DURAZNO
VINO GASIFICADO DURIVIERE
CHAMPAGNE BELLA LUNA
VODKA BLUE BEAR
VODKA DADECK
VODKA TREPA PACK MARACUYA
JUGO VVK DURAZNO 150ML
JUGO VVK DURAZNO 1000ML
WHISKY BLACK KING 750
WHISKY BLACK KING 375 CC
WHISKY BLACK KING SPECIAL
WHISKY RIVER HOUSE DORADO
WHISKY RIVER HOUSE SPECIAL
WHISKY RIVER HOUSE GARRAFÓN
WHISKY JHON BARR ROJO

WHISKY WILLIAM LASSON
WHISKY GRANT'S
WHISKY SOMETHING SPECIAL
WHISKY JHONNY ROJO
WHISKY JHONNY NEGRO
WHISKY JHONNY NEGRO DOBLE BLACK
WHISKY OLD PARR
WHISKY CHIVAS REAGAL
WHISKY SWING LATA SPECIAL
CERVEZA CORONA 24X355ML
CERVEZA HEINEKEN 24X0,33L
CERVEZA BUDWEISER 24X355CM3
ENERGY MONSTER 24X473ML
ENERGY 4,40 48X269ML
CERVEZA CLUB VERDE DESCARTABLE
CERVEZA PILSENER LIGHT

ANEXO 2: COMPARACIÓN DE PRECIOS

Descripción	Slodial S.A.		Competencia	
	Cj + IVA	Un + IVA	Cj + IVA	Un + IVA
Cloro Spartan Sachet 150ml X 120u	\$ 16,52	\$ 0,14	\$ 18,00	\$ 0,15
Cloro Spartan Caja 35 X 500ml	\$ 18,58	\$ 0,53	\$ 20,53	\$ 0,59
Cloro Spartan Caja 28 X 1000ml	\$ 26,48	\$ 0,95	\$ 27,96	\$ 1,00
Cloro Spartan Caja 6 - Galón	\$ 15,07	\$ 2,51	\$ 15,63	\$ 2,60
Desinfectante Floral Cj X 18lts	\$ 32,38	\$ 1,80	\$ 33,50	\$ 1,86
Desinfectante Floral Cj X 18lts	\$ 32,38	\$ 1,80	\$ 33,50	\$ 1,86
Suavizante Spartan Baby Sachet Cj X 100u 150ml	\$ 32,27	\$ 0,32	\$ 34,50	\$ 0,35
Suavizante Spartan Flor Sachet Cj X 100u 150ml	\$ 32,27	\$ 0,32	\$ 34,50	\$ 0,35
Suavizante Spartan Baby Cj X 18 1lt	\$ 37,24	\$ 2,07	\$ 38,61	\$ 2,15
Suavizante Spartan Flor Cj X 18 1lt	\$ 37,24	\$ 2,07	\$ 38,61	\$ 2,15
Lavavajillas Spartan Floral Cj X24 X 500g	\$ 26,79	\$ 1,12	\$ 27,28	\$ 1,14
Lavavajillas Spartan Limón Cj X24 X 500g	\$ 26,79	\$ 1,12	\$ 27,28	\$ 1,14
Panela Granulada 1kl X 10und	\$ 16,70	\$ 1,67	\$ 16,70	\$ 1,67
Sal Yodada Valdez 50fd X 1/2kl	\$ 6,50	\$ 0,13	\$ 6,50	\$ 0,13
Sal Yodada Valdez 1kl X 50 Fds.	\$ 11,89	\$ 0,24	\$ 11,89	\$ 0,24
Sal Yodada Valdez 2kl X 25fds	\$ 11,35	\$ 0,45	\$ 11,35	\$ 0,45

ANEXO 3: COTIZACIÓN CAMIÓN

A continuación se muestra la cotización realizada a Automotores Continental S.A.

PRODUBANCO		
TABLA DE CALCULO FINANCIAMIENTO CAMIONES		
CLIENTE	SLOTIAL S.A.	
CONCESIONARIO	AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	
MARCA- MODELO	NPR 75L CAMION CHASIS CAMINADO	
CIUDAD CREDITO	AÑO	2014
	GUAYAQUIL	
Plazo	60	
Valor del vehículo	34,290.00	
Entrada	10,287.00	30.00%
Tipo de Seguro	COMPLETO	FINANCIADO
Lucro Cesante	NO	
Seguro	5,157.86	5,157.86
Tipo de Dispositivo	CHEVYSTAR CONNECT	FINANCIADO
Dispositivo	675.00	675.00
Gastos Legales	Gastos Legales	FINANCIADO
	271.10	271.10
Reconocimiento de Firmas	12.00	
Subtotal	40,405.97	
Saldo a financiar	30,118.97	
Tasa de Interés	11.23%	
Cuotas	\$	658.37

ANEXO 4: TASA ACTIVA DEL SEGMENTO PRODUCTIVO EMPRESARIAL

Tasa activa efectiva máxima para el segmento productivo empresarial según el Banco Central del Ecuador.

Septiembre 29 de 2013

Google Custom Search

[Ayudas](#) [Acceso Directo](#) [Contáctenos](#)

El Banco Central	Estadística	Mercados Financieros	Servicios Bancarios	Publicaciones de Banca Central
Museo Numismático	Bibliotecas	Comunicación y Medios	Certificación Electrónica	Comercio Exterior

Tasas de Interés			
OCTUBRE 2013 (*)			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.60	Depósitos de Tarjetahabientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.65
Plazo 91-120	4.93	Plazo 361 y más	5.35