

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

**TEMA: “ PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA
DIPROMAS S.A.”**

NOMBRE: RODRIGO JAVIER BELTRÁN MORALES

DIRECTOR: ING. MARCELO IZURIETA

QUITO, ECUADOR

DEDICATORIA

A mis padres, ejemplo de excelencia y superación ; que con esfuerzo y cariño contribuyeron a culminar mi carrera universitaria.

A mis hermanas y amigos, con los cuales he compartido mi vida, y han sido testigos de mi superación personal.

AGRADECIMIENTO

En especial a la Universidad Internacional Sek,
que ha sido la fuente de enseñanza, que me
permitirá desarrollarme en mi vida profesional.

Manifestar un reconocimiento especial al profesor
y guía de mi tesis Ing Marcelo Izurieta,
por la dirección y aporte de sus conocimientos.

A la empresa DIPROMAS S.A. ; la cual sirvió
como base para el desarrollo de mi tesis,
facilitando la obtención de información
para el desarrollo de la investigación.

CONTENIDO

INTRODUCCION

MODELO UTILIZADO	1
ESTRUCTURA DEL ESTUDIO	2

CAPITULO I ANTECEDENTES

1

LA EMPRESA

1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA	4
-----------------------------------	----------

2

JUSTIFICACION DEL PROYECTO

2.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO	6
2.2 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION DEL PROYECTO	6

CAPITULO II ANÁLISIS EXTERNO

1

ANÁLISIS PEST (POLITICO, ECONOMICO, SOCIAL Y TECNOLOGICO)

1.1 ENTORNO POLITICO - LEGAL	7
1.2 ENTORNO ECONOMICO	12
1.3 ENTORNO SOCIAL	19
1.4 ENTORNO TECNOLOGICO	25

2

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.1 MODELO DE ANÁLISIS: CINCO FUERZAS DE PORTER	26
2.2 RIESGO DE INGRESO COMPETIDORES POTENCIALES	28
2.3 RIVALIDAD ENTRE COMPANIAS ESTABLECIDAS	28
2.4 PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES	29

2.5	PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	29
2.6	PRODUCTOS SUSTITUTOS	29
2.7	MIEMBROS CLAVES DE LA INDUSTRIA KEY PLAYERS	30
	2.7.1 SUPERMAXI	30
	2.7.2 SUPERMERCADO SANTAMARIA HNOS.	30
	2.7.3 MI COMISARIATO	31
	2.7.4 SUPER DESPENSAS AKI	31
2.8	ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS DE KEY PLAYERS	32
	2.8.1 SUPERMAXI	32
	2.8.2 SUPERMERCADO SANTA MARIA HNOS.	34
	2.8.3 MI COMISARIATO	36
2.9	FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS KEY PLAYERS	38
2.10	CONCLUSION DEL ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	38

3

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

3.1	COMPETIDORES ACTUALES	39
	3.1.1 MEGAMARCAS	39
	3.1.2 DISTRIBUIDORA MAGDA ESPINOSA	41
	3.1.3 CALOX DEL ECUADOR	42
	3.1.4 SERVIMARKET	44
	3.1.5 DISTRIBUIDORA DILUX	45
	3.1.6 OTRAS DISTRIBUIDORAS	46
3.2	MOTIVACION DEL CLIENTE	47
3.3	FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS COMPETIDORES	49

4

ANÁLISIS DEL MERCADO

4.1	ESTRUCTURA Y DEFINICION DEL MERCADO	51
4.2	MERCADO CAPTADO	52
4.3	SEGMENTOS DEL MERCADO	53
	4.3.1 TIENDAS PEQUEÑAS	55
	4.3.2 TIENDAS MEDIANAS	56
	4.3.3 TIENDAS GRANDES	47

5

OPORTUNIDADES

5.1	OPORTUNIDADES DE DIPROMAS S.A.	57
-----	--------------------------------	----

6

AMENAZAS

6.1	AMENAZAS PARA DIPROMAS S.A.	58
------------	------------------------------------	-----------

7

FACTORES CRITICOS DEL EXITO

7.1	FACTORES CRITICOS DEL EXITO DE DIPROMAS S.A.	58
------------	---	-----------

CAPITULO III ANÁLISIS INTERNO

1

ANTECEDENTES DE DIPROMAS S.A.

1.1	MISION DE DIPROMAS S.A.	60
1.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	60
1.3	INFRAESTRUCTURA	61
1.4	DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS	63
	1.4.1 FUNCIONES DE LOS VENDEDORES	63
	1.4.2 FUNCIONES DE LOS SUPERVISORES	63
	1.4.3 PROCEDIMIENTO DE VENTAS	64
	1.4.4 PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y DISTRIBUCION	65
	1.4.5 PROCEDIMIENTOS DE COBROS	66
1.5	SERVICIOS QUE OFRECE	67

2

ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL

2.1	PRODUCTOS ACTUALES	67
	2.1.1 ARROZ	67
	2.1.2 AZUCAR	68
	2.1.3 GRASAS	68
	2.1.4 ENLATADOS	69
	2.1.5 CEREALES	70
	2.1.6 JABONES	71

3

ANÁLISIS FINANCIERO

3.1	ANÁLISIS DE LA SITUACION FINANCIERA ACTUAL	72
------------	---	-----------

4

FORTALEZAS

4.1	FORTALEZA DIPROMAS S.A.	79
------------	--------------------------------	-----------

5

DEBILIDADES

5.1	DEBILIDADES DE DIPROMAS S.A.	80
------------	-------------------------------------	-----------

CAPITULO IV FORMULACION ESTRATEGICA

1

VISION DE DIPROMAS S.A.

	PROPUESTA DE VISION	83
--	----------------------------	-----------

2

MISION ESTRATEGICA DE DIPROMAS S.A.

	PROPUESTA DE MISIÓN	83
--	----------------------------	-----------

3

DECLARACION DE PRINCIPIOS CORPORATIVOS

	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	85
--	--------------------------------	-----------

4

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

4.1	OBJETIVO 2003	85
-----	---------------	----

5

MATRIZ DE CONFROTACION (FODA)

	CUADROS DE ESTRATEGIAS TACTICAS Y EVALUACIONES	86
5.1	ÁREAS DE FOCALIZACION	87
5.2	DIRECTRICES	87

6

MATRIZ DIRECTRIZ - MEDIOS

6.1	MATRIZ DIRECTRIZ - MEDIOS	88
-----	---------------------------	----

7

POLITICAS DE DIPROMAS S.A.

7.1	MANEJO CONTABLE	89
7.2	RECURSOS HUMANOS	89
7.3	VENTAS	90
7.4	FINANCIERAS	91
7.5	INVERSIONES	93
7.6	POLITICAS DE COMPRA	93

CAPITULO V IMPLEMENTACION ESTRATEGICA

1

PROGRAMAS (PROYECTOS)

1.1	PROGRAMA DE COMERCIALIZACION	94
1.2	PROGRAMA DE COMPRAS	95
1.3	PROGRAMA DE FINANZAS	95
1.4	PROGRAMA DE RECURSOS HUMANOS	96

2

PRESUPUESTOS

2.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DIPROMAS	97
2.2	PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS	98
2.3	PRESUPUESTO DE P&P	99

3

PROCEDIMIENTOS

3.1	PROCEDIMIENTOS PARA VENTAS	100
3.2	PROCEDIMIENTOS PARA COMPRAS	101
3.3	PROCEDIMIENTOS PARA MANEJO DE INVENTARIOS	102
3.4	PROCEDIMIENTOS PARA MANEJO DE BODEGAS	102
3.5	PROCEDIMIENTOS PARA DISTRIBUCION	102
3.6	PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS Y CONTABLES	103

4

EVALUACION Y CONTROL

4.1	MATRIZ DE EVALUACION Y COTROL No.1	104
4.2	MATRIZ DE EVALUACION Y COTROL No.2	105
4.3	MATRIZ DE EVALUACION Y COTROL No.3	106
4.4	MATRIZ DE EVALUACION Y COTROL No.4	107

CAPITULO VI CONCLUSIONES

1

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
--------------------------------	-----

2

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

La Planeación Estratégica es una herramienta moderna de la gerencia, que tiene como función realizar planes aplicables en toda la organización, estableciendo objetivos generales y posicionando a la organización en términos de su entorno.

La investigación se encuentra realizada en el sector alimenticio, DIPROMAS es una empresa que se dedica a la comercialización de productos masivos de primera necesidad; este sector es muy productivo, ya que la demanda es siempre necesaria y existente, por esto la Planeación Estratégica que he realizado es la herramienta necesaria para el desarrollo y fortalecimiento de la empresa.

En la actualidad es muy importante que todas las empresas cuenten con una Planeación Estratégica, que sirva como base para lograr un desarrollo a la par con las empresas multinacionales.

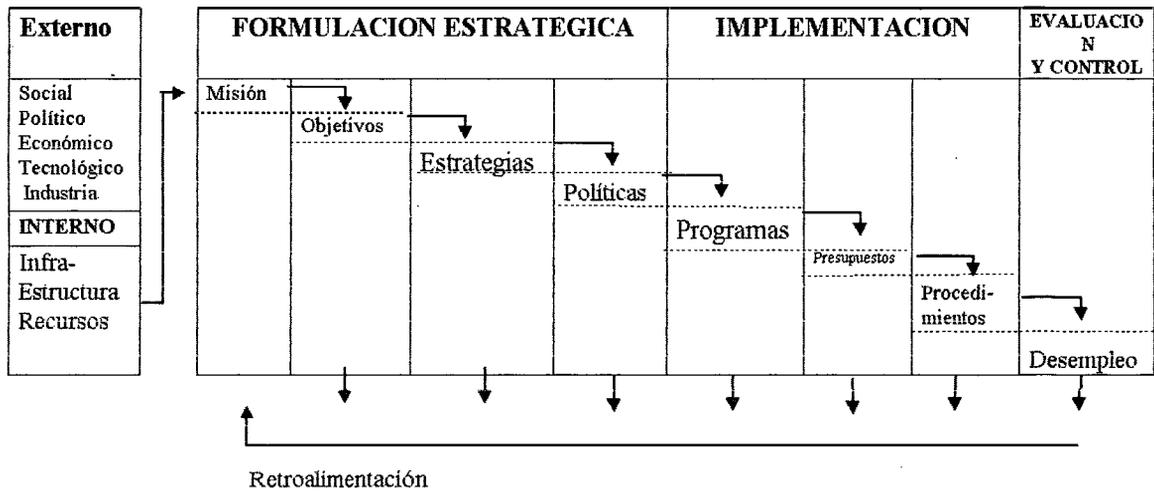
Para la elaboración del Plan Estratégico, se ha realizado la utilización de un modelo, donde se realiza un ANALISIS EXTERNO, PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico).; ANALISIS INTERNO, determinando fortalezas, y debilidades; LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA, estableciendo una misión, objetivos, estrategias, y políticas; IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA, creando programas, presupuestos y procedimientos; EVALUACIÓN Y CONTROL, logrando el desempeño del Plan Estratégico. Convirtiéndose este modelo en la base para hacer de DIPROMAS una empresa líder en el mercado alimenticio.

MODELO A SER APLICADO

Se ha considerado el siguiente modelo estratégico que incluye cuatro elementos básicos:

1. Análisis del Ambiente (Environmental Scanning).
2. Formulación Estratégica (Strategy Formulation).
3. Implementación Estratégica (Strategy Implementation).
4. Evaluación y Control (Evaluation and Control).

El modelo se presenta a continuación:



Este modelo es el que se aplicará a lo largo del estudio.

ESTRUCTURA DEL ESTUDIO

La estructura del estudio está compuesta por los siguientes capítulos:

Antecedentes:

Donde se resume la historia y estructura organizacional de la empresa y el Grupo de inversionistas.

Análisis Externo:

Consiste en la determinación de variables (oportunidades y amenazas) que están fuera de la organización y no dentro del control normal de la alta gerencia, estas variables forman parte del contexto en el cual se desenvuelve la organización. Compruebe el análisis político, económico, social y tecnológico; en el que está inmerso el negocio. Igualmente se analiza las cinco fuerzas propuestas por Michael Porter, así como: análisis de la competencia, análisis del consumidor y análisis del mercado

Análisis Interno:

Consiste en la determinación de variables (fortalezas y debilidades) que están inmersas en la organización y comprende: antecedentes, análisis de la situación actual de DIPROMAS S.A., recursos con que cuenta y cómo es su estructura.

Formulación Estratégica:

Este capítulo se refiere al desarrollo de acciones estratégicas mediante una adecuada administración de las oportunidades y amenazas

ambientales, bajo la luz de las fortalezas y debilidades de la organización; incluye la misión y visión, objetivos estratégicos, acciones y políticas.

Implementación Estratégica:

Este capítulo se refiere al proceso mediante el cual las estrategias y políticas son puestas en acción mediante el desarrollo de programas de acción, presupuestos y procedimientos. Este proceso influye en la organización misma e incluye una determinación de medidas de evaluación y control.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

1.- LA EMPRESA

1.1 HISTORIA

La empresa DIPROMAS es una compañía anónima que se constituyó en Quito, el 30 de Junio de 1998. La actividad principal a la que se dedica es la distribución de productos masivos de primera necesidad a tiendas de barrio e Instituciones. La empresa nace como una idea de ofrecer a sus asociados el poder de negociación frente a sus proveedores por el manejo de volúmenes importantes. El Banco ofrece el análisis de crédito y la disponibilidad de recursos una vez presentada la factura del cliente, reduciendo así en una manera considerable la necesidad de capital de trabajo y el riesgo de crédito.

El objetivo futuro de DIPROMAS S.A. es ser una empresa que provea imagen a través de una franquicia de tiendas, las cuales deberán cumplir estándares de calidad y llevar una sola forma de hacer negocios.

Las funciones del Banco consistían en abrir el mayor número de tiendas y calificar un monto de crédito. DIPROMAS S.A. se dedicaba a la distribución de los productos a cada una de las tiendas en función del cupo que el Banco autorizaba. El número de tiendas que calificó el Banco fue de 720. El sistema contemplaba que si una de las tiendas no pagaba al Banco, automáticamente se le detenían los despachos hasta que se ponga al día ; el Banco analiza las cuentas usando tres parámetros, cuenta activa si sus pagos son normales dentro del crédito establecido, cuentas suspensa cuando existe algún retraso siendo esto una forma de advertencia sobre el cierre de la cuenta al cliente y cuenta cancelada cuando se ha cerrado el convenio con el cliente.

Por una mala administración y una falta de experiencia, la empresa empezó un proceso de descapitalización, endeudamiento agresivo e iliquidez; hasta llegar un momento e el que no puede pagar sus obligaciones actuales al Banco ni a sus Proveedores.

Actualmente la empresa ha cambiado a su Gerente General., el Gerente de Ventas está realizando las funciones de Gerente General.

2. JUSTIFICACION DEL PROYECTO

2.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO

El estudio que se presenta a continuación se centra en el desarrollo de una planificación estratégica para determinar los objetivos estratégicos de DIPROMAS S.A., logrando el involucramiento del personal para alcanzar dichos objetivos mediante la orientación de estrategias claras que eviten decisiones contradictorias, racionalizando y comprometiendo recursos y superar los problemas actuales.

Se intentará no solamente robustecer las necesidades del cambio, sino también fijar y direccionar tareas y acciones que deben implementarse para lograr un desarrollo sostenido, de las actividades de comercialización de productos masivos de primera necesidad, en el tiempo.

2.2 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El presente estudio nace de la necesidad de contar con herramientas que permitan determinar el ambiente competitivo, las oportunidades y amenazas externas, así como fortalezas y debilidades internas; de manera que DIPROMAS S.A.” pueda tener un norte a corto y mediano plazo mediante la elaboración de una planificación estratégica que permita lograr ventajas competitivas sustentables en el tiempo para la empresa.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS EXTERNO

ANÁLISIS EXTERNO

El Ecuador desde inicios de 1999 atraviesa un serio problema de pagos (al sector público: con el sector de la educación, de la salud, etc.) y de la deuda externa unida al déficit fiscal. Estos temas de una estructuración adecuada de la economía mediante la implementación apropiada de políticas fiscales y monetarias, siguen siendo un tema de preocupación para los inversionistas.

Para el análisis externo se ha considerado el siguiente esquema con datos de dos años:

1. ANÁLISIS PEST (POLITICO, ECONOMICO, SOCIAL Y TECNOLOGICO).

1.1 ENTORNO POLITICO-LEGAL

Datos 1998.-

Para 1998 el entorno político cobró un giro:

* La situación política con el Perú alcanzó notoriedad. El Presidente Mahuad dió prioridad a este tema y trató personalmente de darle una solución definitiva; ya que cuando el Presidente asumió el poder tuvo que enfrentar una situación muy crítica en la frontera el primer día de su mandato, forzándolo a concentrarse en este tema antes que en los problemas económicos por los que atraviesa el Ecuador.

* El Congreso y gran parte de la sociedad ecuatoriana apoyaron la propuesta planeada por el Presidente con el objetivo de que los Garantes den una solución final al problema fronterizo con el Perú; pues hubo una conciencia de parte del gobierno que una solución definitiva reducirá los gastos militares en 1% del PIB.

* Igualmente, muchos proyectos conjuntos dependían de un acuerdo de paz final, los cuales apoyarían a una decisión de inversión extranjera en el país. Esto es lo que se esperaba con la paz alcanzada finalmente con el vecino del Sur.

* En cuanto a la situación política interna, existió en el Congreso Nacional una mayoría partidista que estuvo por un tiempo alineada a las acciones tomadas por el gobierno. Se puede afirmar que el Presidente Mahuad tuvo tiempo suficiente para formar un programa económico coherente lograr el tan deseado consenso; sin embargo ya desde 1998 existieron serios problemas para la aprobación del presupuesto del Estado lo que creó un ambiente de inseguridad.

Datos 1999.-

Para 1999 el entorno político se presenta así:

Desde el retorno al orden constitucional, hasta la época actual, las fuerzas políticas representadas en el Congreso Nacional por los distintos partidos políticos de las mas variadas tendencias se han caracterizado, salvo contadas excepciones, por formar bloques de oposición mayoritaria a los gobiernos de turno, constituyéndose en obstáculos para la concesión de los objetivos nacionales permanentes y para los objetivos de cada gobierno.

Cada partido político dedicó su esfuerzo a defender los intereses particulares de quienes representan, a actuar siempre en función de las próximas elecciones, importándoles poco o nada el bienestar del pueblo ecuatoriano, que cada día se ha ido sumiendo más en el subdesarrollo con sus secuencias de atraso, pobreza y miseria.

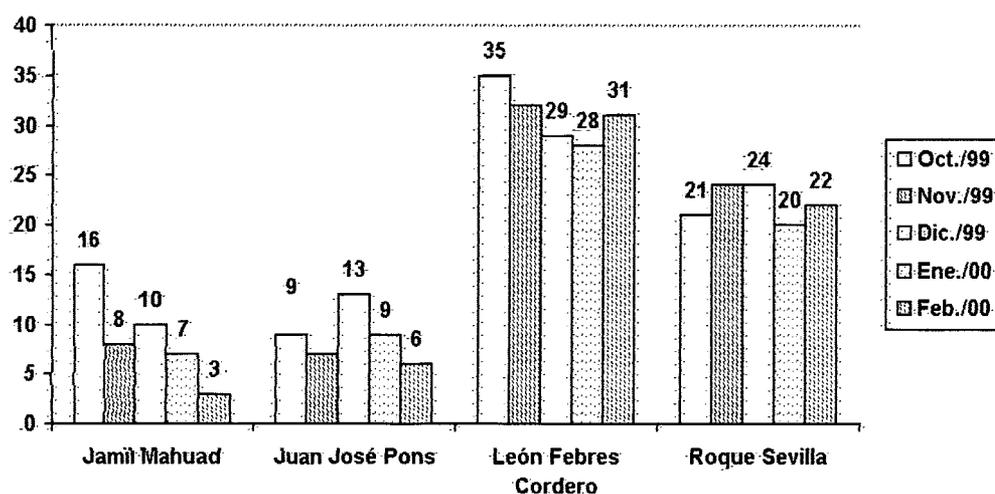
1999 no fue la excepción, el gobierno del Presidente Mahuad, en su afán de obtener una mayoría parlamentaria, intentó pactar a todos los partidos políticos. Inicialmente lo hizo con el Partido Social Cristiano con quienes logró aprobar algunas leyes, especialmente tributarias, que significaron más cargas para las empresas y particulares. A los pocos meses se acabó la alianza y se inició una oposición tenaz al gobierno que por poco lo derrumba. Luego se buscó apoyo en la Izquierda y Centro Izquierda y dadas las diferencias ideológicas y con intereses disímiles existentes entre este bloque y

la Democracia Popular nada positivo se logró. Finalmente el gobierno en su desesperado afán de aprobar el presupuesto para el año 2000 ha pactado con el partido Roldosista, que busca incansablemente el retorno de su líder ahora exiliado en Panamá, Abdalá Bucaram.

De esta manera el panorama político continua incierto. El Gobierno no tiene rumbo fijo, pero al menos ha logrado conformar en parte a los organismos internacionales, especialmente al Fondo Monetario Internacional, para recibir el apoyo financiero y de esta manera apalea la crisis general que afecta al país.

Opinión de la ciudadanía a ciertas preguntas relacionadas al sector público.

Cree usted la palabra de:



FUENTE: ENCUESTAS

ELABORADO POR: R. BELTRAN.

Jamil Mahuad: Presidente de la República

Juan José Pons: Presidente del Congreso

León Febres Cordero: Alcalde de Guayaquil.

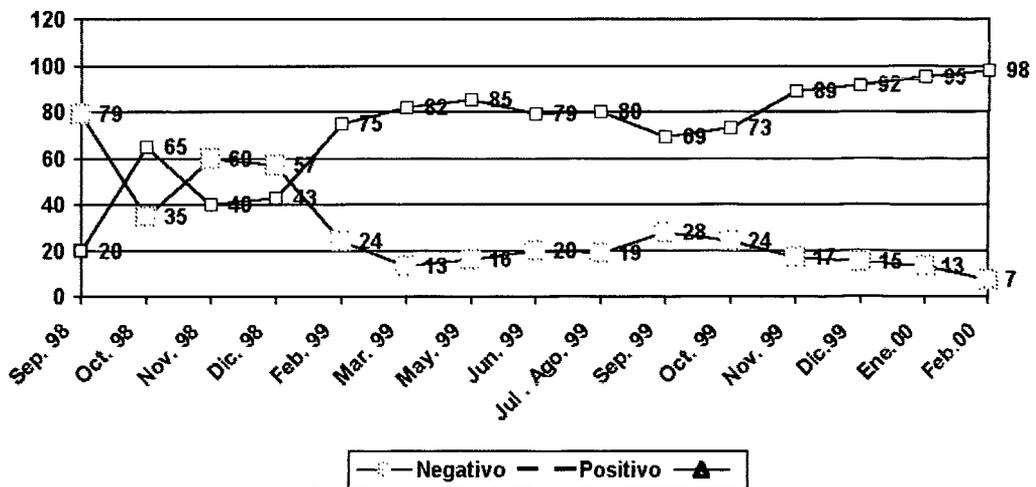
Roque Sevilla: Alcalde de Quito.

La credibilidad del Presidente de la República y del Presidente del Congreso nacional han sufrido una acelerada disminución en los últimos dos meses.

En el mes de febrero es donde cae el Gobierno de Jamil Mahuad.

Que nivel de agrado tiene el Presidente de la República?

NIVEL DE AGRADO DEL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA

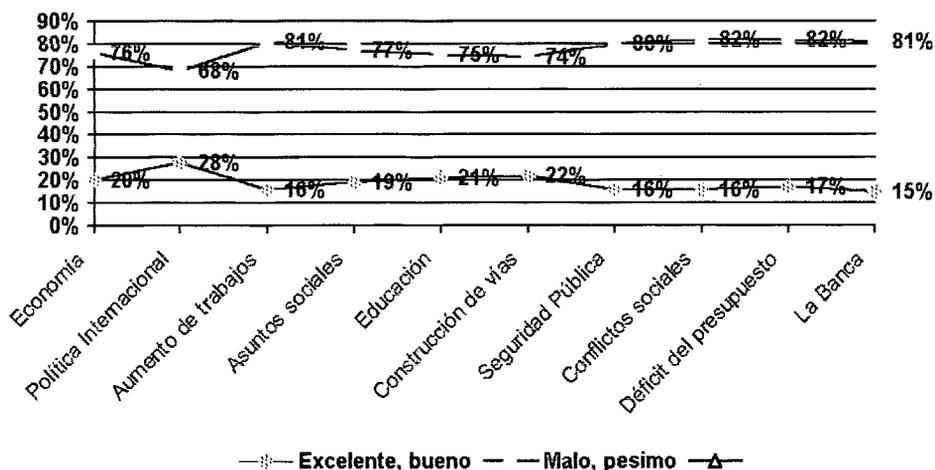


FUENTE: ENCUESTAS

ELABORADO POR: R BELTRAN

El nivel de agrado positivo es de apenas el 7 % de los encuestados, lo cual dificulta al Presidente la toma de decisiones ya que no cuenta con el apoyo de la ciudadanía y cualquier error sería criticado por sus opositores con el apoyo de la ciudadanía.

¿Cómo calificaría la actuación del gobierno del Dr. Jamil Mahuad en lo relacionado con el manejo de

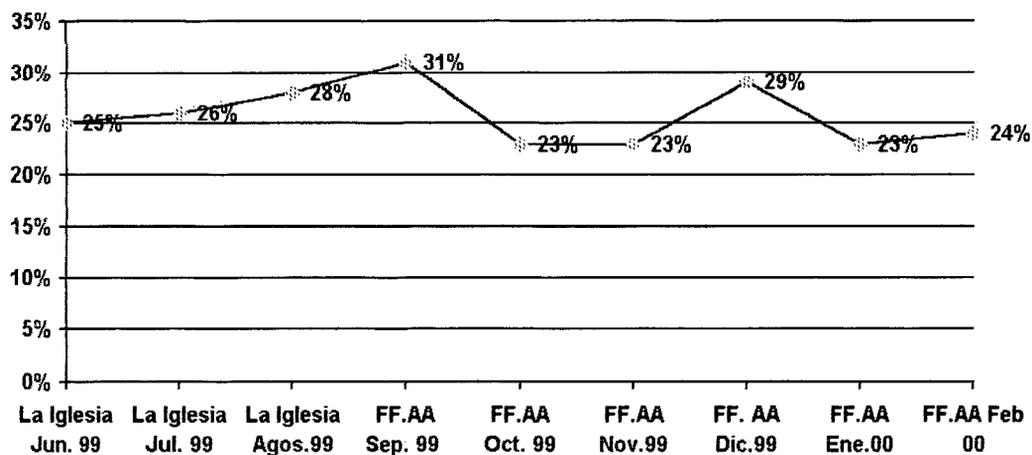


FUENTE: ENCUESTAS

ELABORADO POR: R BELTRAN

Con excepción del manejo de la política Internacional el 80% de la ciudadanía tiene la opinión de que el trabajo que ha realizado el Presidente de la República en las diferentes carteras es pésimo.

Sobre algunas instituciones y queremos que nos diga a cuál de ellas es a la que usted más le cree?



FUENTE: ENCUESTAS

ELABORADO POR: R BELTRAN

Las instituciones a las que mayor credibilidad tiene la ciudadanía son la Iglesia y las Fuerzas Armadas, que son las Instituciones que están relacionadas a la Política para la toma de decisiones importantes en el País.

1.2 ENTORNO ECONOMICO

Datos 1998.-

Para 1998 el entorno económico presentó los siguientes aspectos importantes:

- * El problema económico que vivió el país fue causado por varias situaciones, entre ellas, la crisis internacional y las raíces estructurales que partieron de un déficit fiscal muy acentuado y agravado con la reducción crítica del ingreso desde la caída de los precios del petróleo.
- * Mientras se centró la atención del país en la situación fronteriza, se podría afirmar que el régimen de Mahuad ganó tiempo para su plan económico estructural, el mismo que ha sido acordado con el Fondo Monetario Internacional. Mientras esto sucedía, varias medidas duras y difíciles como: la eliminación de los subsidios y la devaluación de la moneda en un 15%, fueron tomadas para mediados de septiembre de 1998. Estas medidas se proyectaron que apoyarán a la reducción del déficit fiscal del 8% del PIB al 5.5% aproximadamente.
- * El Presidente es una persona con una formación técnica y está rodeado por un Gabinete de gente técnica, por lo que se esperó un plan estructural orientado a largo plazo.
- * Para 1998, la balanza comercial fue negativa por primera vez en 30 años en US\$ 600 millones de dólares.
- * El Banco Central no incentivará las importaciones mientras los precios del petróleo estén abajo.
- * La inflación para el año 1998 fue alrededor de un 45.5% (ver cuadro No. 1) Lo que significó un aumento de 18.2 puntos con respecto a 1997, situación que afectó de manera decisiva la capacidad de compra de la población.

- * La devaluación para 1998 fue del 45% (ver cuadro. No. 1) ; es decir , 23.2 puntos de aumento con relación a 1997.

Datos 1999.-

- * Se eliminó el Impuesto a la Renta y se impuso un 1% para toda transacción monetaria; se estima una recaudación de U\$700 millones por este concepto; según analistas económicos internacionales aseguran que la situación de eliminar el impuesto a la renta es insostenible por más de ocho meses, lo que significa una dura situación para el gobierno actual.
- * Los primeros meses de 1999 se han caracterizado por una fuerte incertidumbre económica basada en una crisis bancaria donde se evidenció la fragilidad de la economía, la misma que provocó una fuerte caída de la moneda nacional y un aumento considerable del riesgo - país.
- * En marzo, mediante el feriado bancario, se congelaron los fondos del público en general causando una conmoción social, una caída impresionante de las ventas a todo nivel por la restricción al gasto impuesta por el Gobierno y un duro golpe al sector productivo.
- * Las medidas tomadas por el gobierno no fueron las acertadas, pues unos meses más tarde se evidenció que se estaba encubriendo a varios ladrones ex banqueros que terminaron huyendo del país con el dinero del pueblo.

El siguiente cuadro indica los datos del Banco Central sobre inflación y devaluación:

CUADRO 1
Inflación y Devaluación
(Datos 1995 - 1999)

	1995	1996	1997	1998	1999
Inflación	22.8%	24.34%	30.64%	45.50%	53.4%
Devaluación	28.8%	24.3%	21.8%	45%	105%

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

ELABORADO POR: RODRIGO BELTRAN

Ingresos mensuales por número de familias

La distribución de los ingresos familiares en las estadísticas presentadas por el INEC para 1995, correspondiente a las principales ciudades del país (Quito, Guayaquil, Cuenca) reflejan que el 70.42% corresponde al nivel medio bajo y bajo del sector económico poblacional, donde el nivel bajo se encuentra en los rangos de ingresos menores a \$ 800.000 y el medio bajo en rangos de \$ 800.000 a \$ 1.600.000 (ver cuadro No 2). El 19.27% corresponde al nivel medio típico (ingresos de \$ 1.600.000 a \$ 3.200.000) y apenas el 10.31% de la población de las principales ciudades se encuentra en el segmento medio alto (ingresos de \$ 3.200.000 a \$ 7.200.000) y alto (ingresos sobre \$ 7.200.000).

No se dispone de información correspondiente a años posteriores.

Los siguientes cuadros nos indican: la segmentación de familias en las principales ciudades según el nivel de ingresos (cuadro 3) y el porcentaje de la población económicamente activa (cuadro 4):

CUADRO 2

Ingresos mensuales por número de familias (Año 1995)

CIUDAD	\$ 800.000	\$ 800.000 a 1'600.000	\$ 1'600.000 a 2'400.000	\$ 2'400.000 a 3'200.000	\$ 3'200.000 a 5'600.000	\$ 5'600.000 a 7'200.000	> \$ 7'200.000	TOTAL Familias
Nivel	Bajo	Medio bajo	Medio Típico		Medio Alto		Alto	
Quito	127.458	105.888	36.146	19.107	21.125	6.904	8.078	324.706
Guayaquil	120.501	145.526	46.238	18.270	22.119	3.903	9.034	365.591
Cuenca	4.407	12.218	18.401	3.112	2.556	598	1.183	42.475
TOTAL	252.366	263.632	100.785	40.489	45.800	11.405	18.295	732.772
Porcentaje	34.44%	35.98%	13.75%	5.52%	6.25%	1.55%	2.49%	100%

FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSO (INEC)

ELABORADO POR: R BELTRÁN

CUADRO 3

Población económicamente activa (Año 1997)

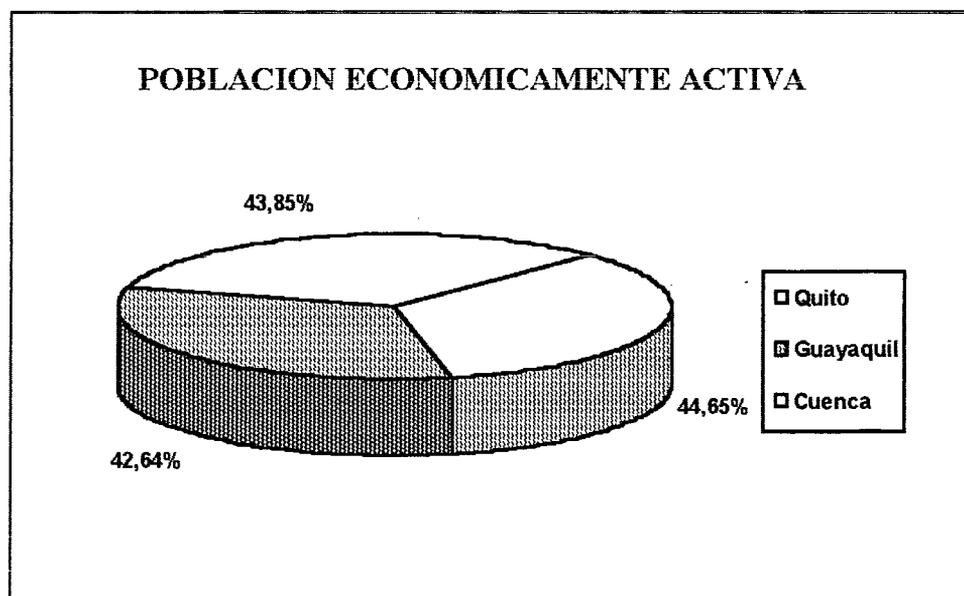
CIUDAD	Total población	Población económicamente activa	Porcentaje
Quito	1'487.513	652.276	43,85%
Guayaquil	1'973.800	841.662	42,64%
Cuenca	255.028	113.870	44,65%
TOTAL	3'716.421	1'607.808	43,26%

FUENTE: INEC

ELABORADO POR: R BELTRÁN

GRAFICO 4

Población económicamente activa (Quito , Guayaquil y Cuenca)



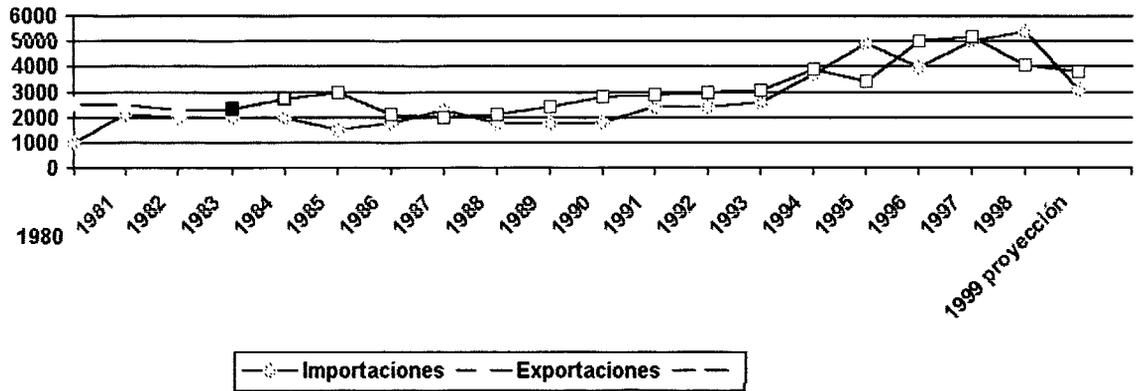
FUENTE: INEC

ELABORADO POR: R BELTRÁN

Como se puede apreciar el gráfico, la ciudad de Cuenca cuenta con un mayor porcentaje de la población económicamente activa, le sigue la ciudad de Quito y luego la ciudad de Guayaquil; esto nos da una idea de que el porcentaje de población económicamente activa en general es alto para la situación del país.

Evolución de algunos indicadores macroeconómicos en los últimos años.

Exportaciones - Importaciones



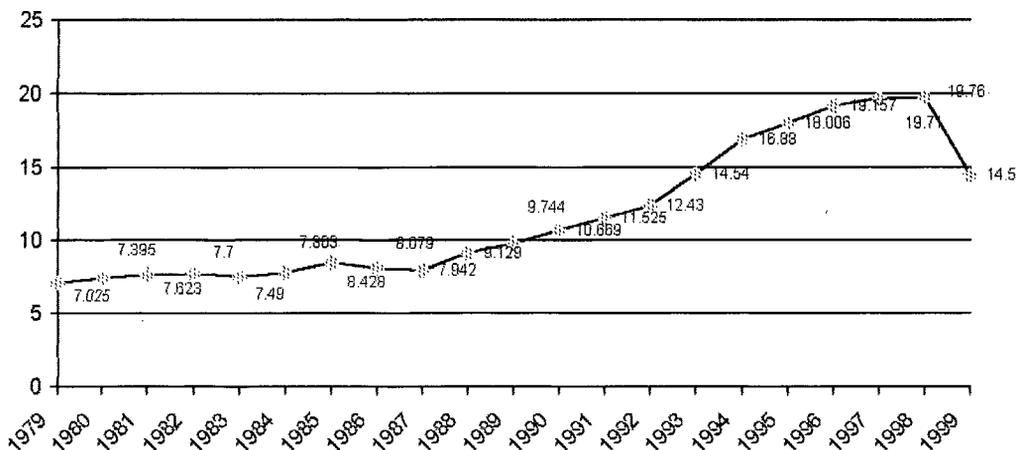
FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

ELABORADO POR: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Si bien se puede ver que los niveles de exportación superan a los de importaciones el país ha retrocedido a los niveles del año 93 y 94, definitivamente esto se verá reflejado en el desempleo que se ocasionará en el país.

Producto interno bruto

PIB mm . de \$

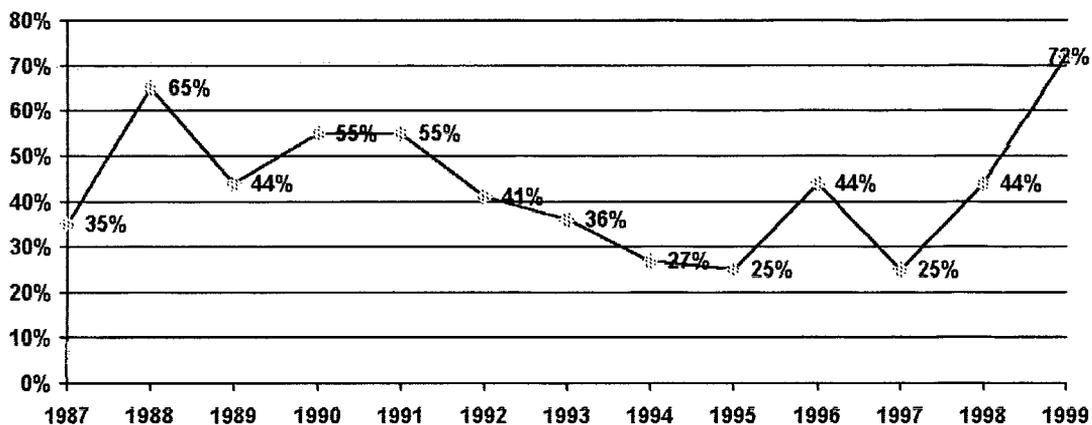


FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

ELABORADO POR: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

De acuerdo a las proyecciones el producto interno bruto caerá a niveles del año 93 lo cual denota el nivel de la crisis que está atravesando el país.

Emisión monetaria (variación anual)

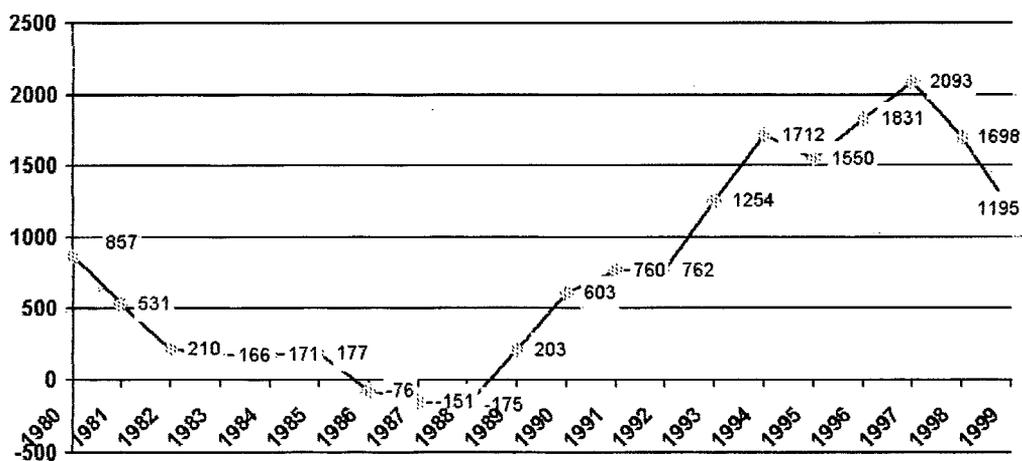


FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

ELABORADO POR: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

La emisión monetaria ha sido provocada por los pagos que ha tenido que realizar la AGD (Agencia de Garantía de Depósitos) ocasionando de esta manera un peligro de hiperinflación y un refugio de los participantes de la economía en el dólar ocasionando de esta manera tipos una incertidumbre en el tipo de cambio.

Reserva monetaria internacional.

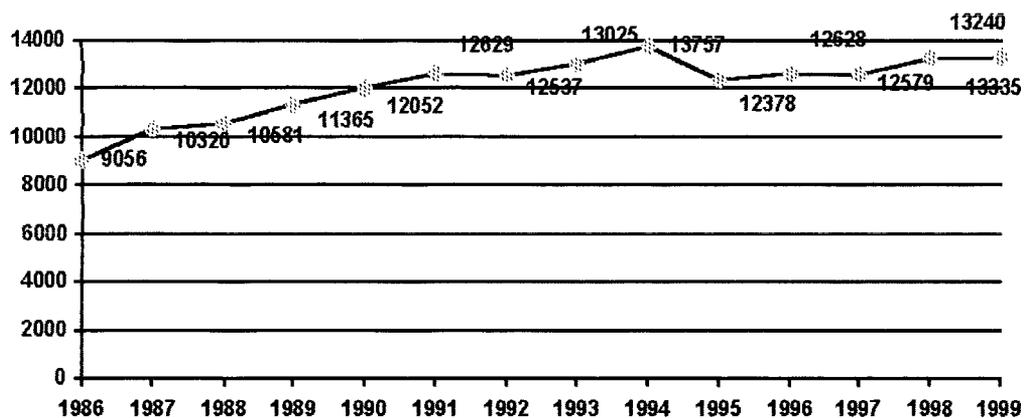


FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

ELABORADO POR: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

La Reserva Monetaria Internacional ha caído a niveles del año 93 dado por el esfuerzo del Banco Central del Ecuador de evitar hiperinflación. Los recursos no se han utilizado en sectores productivos sino como válvula para controlar la crisis.

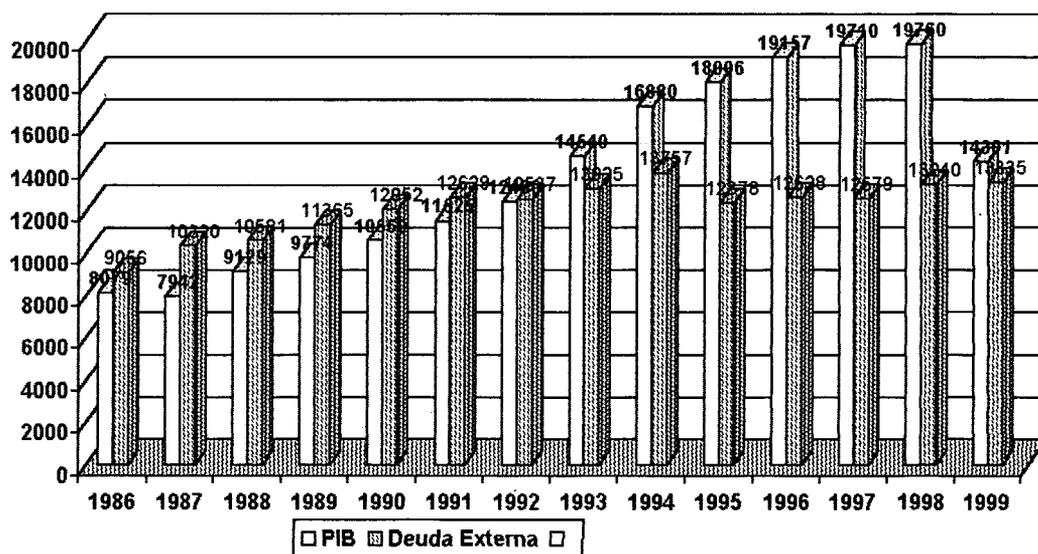
Evolución de la Deuda Externa.



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

ELABORADO POR: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Los niveles de la Deuda Externa se encuentran en los niveles más altos de su historia lo cual agudiza la crisis y dificulta el llegar a acuerdos con el Fondo Monetario Internacional y la comunidad extranjera.

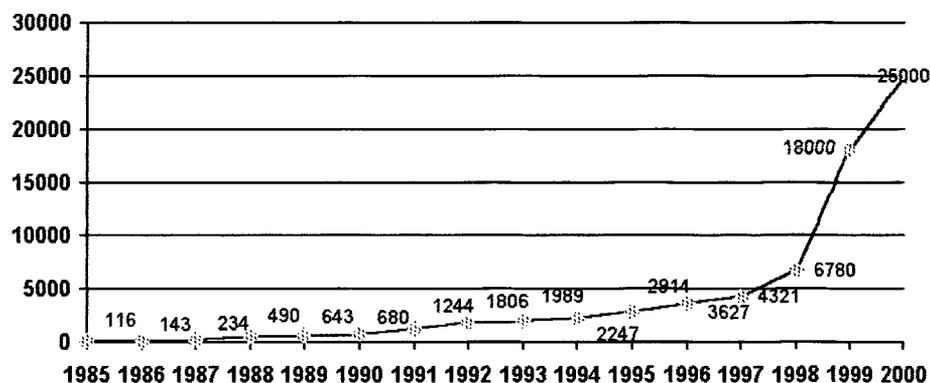


FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

ELABORADO POR: R BELTRAN

Realizando la comparación del PIB y la deuda externa en sucres se puede apreciar la imposibilidad del país de pagar sus compromisos.

Cotización del dólar a sucres



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

ELABORADO POR: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

1.3 ENTORNO SOCIAL

El entorno social refleja los siguientes aspectos importantes:

- * El aumento de la pobreza en el país en 1998 frente a 1997, es una señal de alarma sobre la necesidad de promover la inversión social y de capital humano, para reforzar el efecto del crecimiento económico en el mejoramiento de la calidad de vida y bienestar de la población.
- * El promedio de crecimiento poblacional es: del 2.77% en Quito, en Guayaquil del 2.36% y en Cuenca del 2.91% (ver, cuadro 4).
- * La población en estas ciudades es eminentemente joven, donde el 44.15% es menor a 20 años y el 18.5% está entre los 20 y 29 años; lo que implica que el 62.65% de la población es joven (ver cuadro 5).

La información estadística presentados por el INEC refleja lo siguientes datos y proyecciones.

CUADRO 4

Proyección de la Población en las principales ciudades.

CIUDAD	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Quito	1'487.513	1'530.619	1'573.458	1'615.809	1'660.244	1'706.399
% crecimiento		2.9%	2.8%	2.64%	2.75%	2.78%
Guayaquil	1'973.880	2'022.108	2'070.040	2'117.553	2'167.315	2'218.897
% crecimiento		2.24%	2.37%	2.44%	2.35%	2.38%
Cuenca	255.028	262.683	270.353	278.035	286.154	294.395
% crecimiento		3%	2.92%	2.84%	2.92%	2.88%
TOTAL	3'716.421	3'815.410	3'913.851	4'011.397	4'113.713	4'219.098
% crecimiento		2.66%	2.58%	2.49%	2.55%	2.56%

FUENTE: INEC

ELABORADO POR: R BELTRAN

CUADRO 5

Porcentaje de la población representación por sexo y edades en las principales ciudades.

Ciudad	Hombres	Mujeres	< 20 años	20 a 29 años	30 a 39 años	40 a 59 años	> 59 años
Quito	738.064	792.554	649.901	298.777	230.052	265.256	101.939
Porcentaje	48.22%	51.78%	42.46%	18.52%	15.03%	17.33%	6.66%
Guayaquil	960.906	1'061.202	913.184	360.340	314.842	310.798	122.944
Porcentaje	47.52%	52.48%	45.16%	17.82%	15.57%	15.37%	6.08%
Cuenca	118.417	144.266	121.386	46.731	37.905	38.168	18.493
Porcentaje	45.08%	54.92%	46.21%	17.79%	14.43%	14.53%	7.04%
TOTAL	1'817.387	1'998.022	1'684.471	705.848	582.799	614.222	243.375
Porcentaje	47.63%	52.37%	44.15%	18.5%	15.27%	16.1%	6.38%

FUENTE: INEC

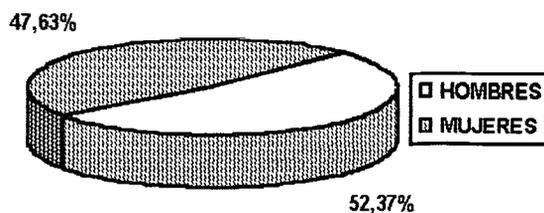
ELABORADO POR: R BELTRÁN

GRAFICO 2

Población

(Quito, Guayaquil, Cuenca)

POBLACION SEGUN SEXO



FUENTE: INEC

ELABORADO POR: R BELTRÁN

Como se puede apreciar de los cuadros estadísticos del Cuadro No. 5, más del 50% de la población es del sexo femenino, más del 40% de la población es menor a 20 años, esto indica el potencial del segmento joven y el potencial en el segmento mujeres; situación demográfica que se mantendrá para el año 2000.

1999 ha sido uno de los años más agitados en el campo social debido principalmente a la crisis económica que afecta a todos los estratos socio económicos de la vida nacional.

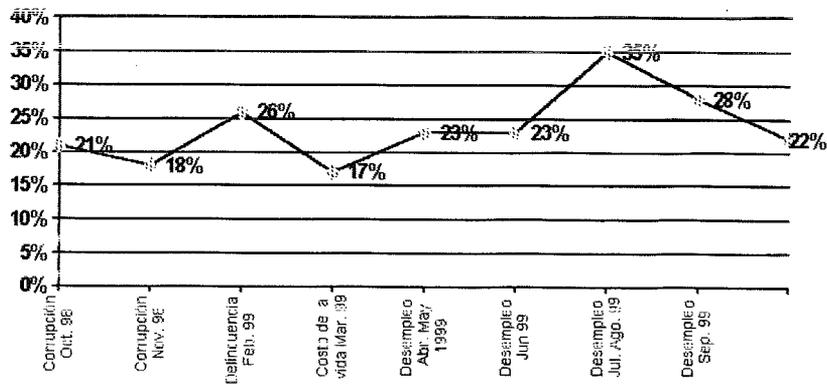
En este año, no solo se han sentido los paros y huelgas de los sectores sociales tradicionalmente más opuestos a los gobiernos de turno como son: Las fuerzas sindicales, la UNE, el sector estudiantil, el MPD o los levantamientos de los sectores más empobrecidos y abandonados del país, gremiales que tienen la fuerza suficiente para hacerse escuchar.

Inclusive han logrado que el gobierno retroceda en algunas políticas económicas principalmente en lo relacionado con el incremento desmesurado del precio de los combustibles.

Para completar este panorama las fuerzas productivas del país agrupada en distintas cámaras y organizaciones también han declarado varios paros de actividades con el afán de que el gobierno rectifique las políticas económicas. Todo lo cual ha agravado más la situación socio - económica del país.

Las empresas no han podido asimilar la brutal política monetaria y cambiaria caracterizada por el congelamiento ilegal del dinero y el incremento especulativo del tipo de cambio con lo cual han enviado a la desocupación y subocupación a miles de ecuatorianos. Si a todo esto sumamos el auge delictivo y la corrupción generalizada, podríamos concluir diciendo que estamos muy cerca de una verdadera explosión social, más aún cuando hay amenazas de la desintegración de la unidad nacional, debido al ya lanzado proyecto de la autonomía provincial.

Opinión de los ciudadanos sobre los problemas que debería solucionar.

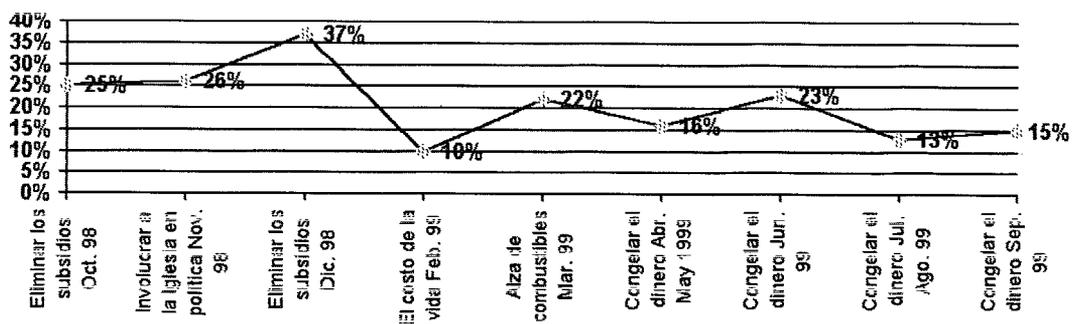


FUENTE: ENCUESTAS

ELABORADO POR: R BELTRÁN

La opinión de la ciudadanía es que el mayor problema que debe solucionar el Gobierno es el desempleo.

Que opinión tiene la ciudadanía sobre los mayores errores del Presidente.



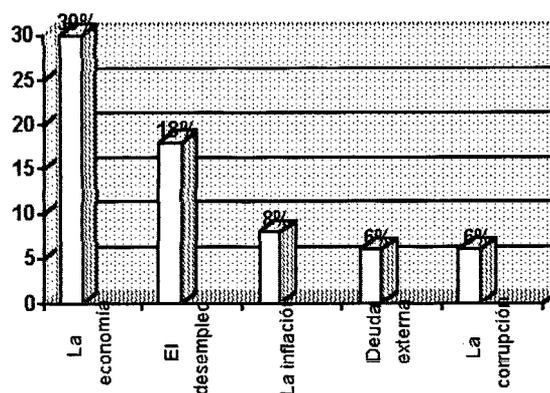
FUENTE: ENCUESTAS

ELABORADO POR: R BELTRÁN

Sobre las preguntas realizadas las que mayor porcentaje tuvieron son:

- * Eliminar subsidios
- * Involucrar a la Iglesia en la política
- * Alza de los combustibles
- * Congelación de los fondos

De acuerdo a la opinión de a los ciudadanos se detallan los principales problemas que opinan se debería resolver.

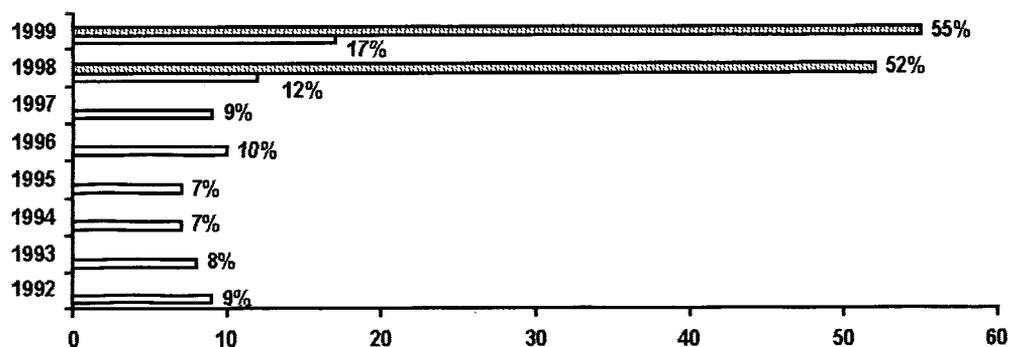


FUENTE: ENCUESTAS

ELABORADO POR: R BELTRÁN

Se observa que los sectores de la población que han sido más susceptibles a la crisis son el medio y el medio alto.

Desocupación porcentual de la Población Económicamente activa.

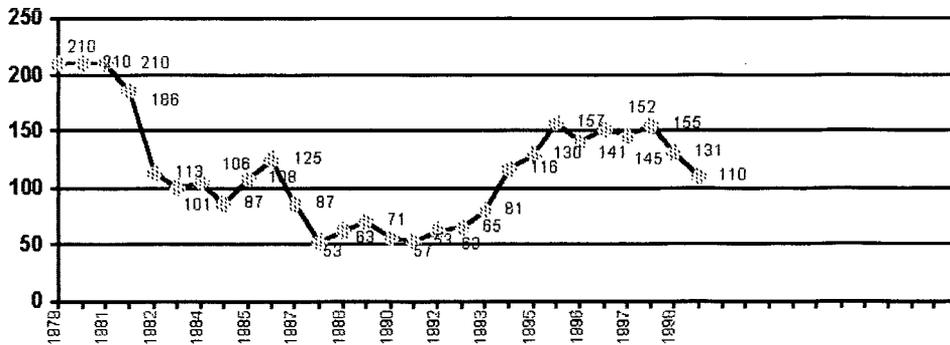


FUENTE: INEC

ELABORADO POR: R BELTRÁN

Los niveles de desempleo están incrementando al igual que los de subempleo en forma dramática.

Salario mínimo vital en dólares.



FUENTE: INEC

ELABORADO POR: R BELTRÁN

El salario mínimo vital en dólares ha tenido una caída a los niveles del año 93. Esto ocasionará la pérdida de poder adquisitivo de la gente así como el vandalismo e inseguridad.

1.4 ENTORNO TECNOLÓGICO.

El entorno tecnológico nos permite tener acceso a lo siguiente:

- * **Tarjetas:** Las tarjetas de descuento o de servicio que pueden brindar valores agregados a los clientes, permitiendo a las tiendas lograr clientes cautivos.
- * **Sistemas operativos:** Para mayor control de los recursos de la empresa como: inventarios, contabilidad, finanzas, etc.
- * **El Internet:** permite promover y comunicar los productos de manera ágil y eficiente.
- * Otros (Monitoreo constante de productos tecnológicos lanzados de mercado).

2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA (CINCO FUERZAS DE PORTER)

se ha creído conveniente presentar un breve análisis de la industria utilizando el modelo de Michael E. Porter de las cinco fuerzas que generan competencia dentro de la industria como es:

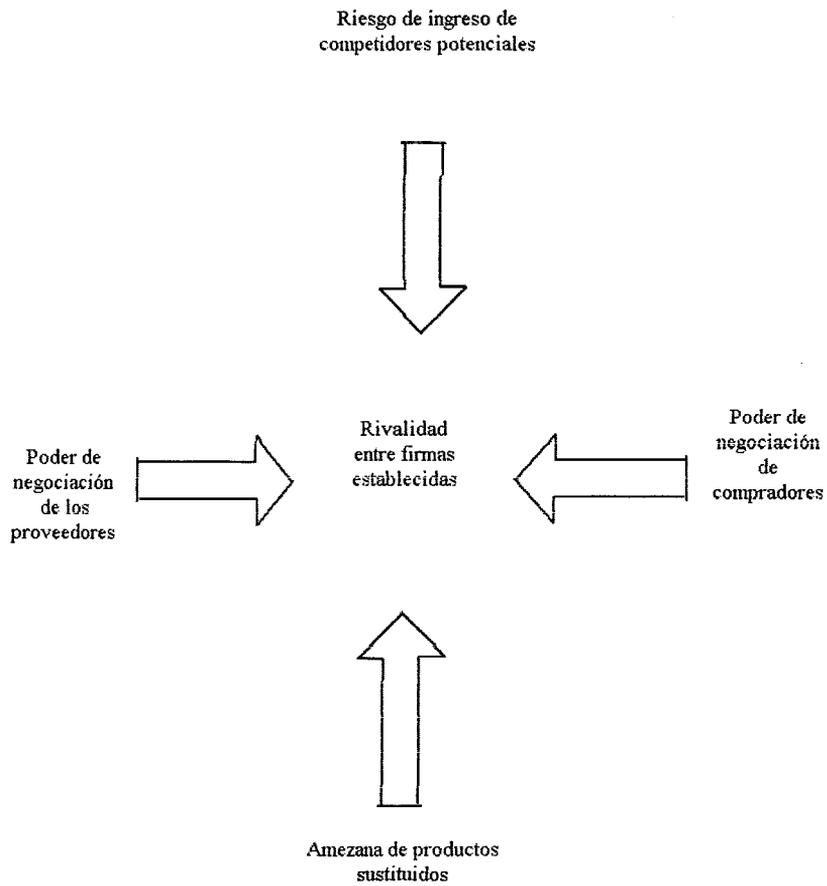
- 1.- Riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores.
- 2.- Grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria.
- 3.- El poder de negociación de los compradores.
- 4.- El poder de negociación de los proveedores.
- 5.- La proximidad de sustitutos para los productos de una industria.

2.1 MODELO DE ANÁLISIS

FUENTE: KOTLER PHILIP

ELABORADO POR: R BELTRÁN

Modelo : Cinco Fuerzas de Porter



2.2 RIESGO DE INGRESO COMPETIDORES POTENCIALES

* Puesto que la industria de distribución consumo masivo está consolidada en el país, el riesgo de ingreso de competidores potenciales por el momento no es relevante; ya que existen muchas empresas distribuidoras de productos de consumo masivo (18 en la ciudad de Quito).

Las barreras de ingreso en la industria son fuertes en vista de que existen distribuidoras grandes como: Megamarcas, Magda Espinosa, Calox del Ecuador, Servimarket, Distribuidora Dilux, entre otras.

Con estos antecedentes expuestos, la amenaza de nuevos entrantes a la industria se ve reducida por las altas barreras de ingreso que se presentan.

2.3 RIVALIDAD ENTRE COMPAÑÍAS ESTABLECIDAS

Estructura Competitiva

Se podría afirmar que en nuestro país la industria de la distribución de productos de consumo masivo esta consolidada. Actualmente, el área de acción de DIPROMAS S. A. es en la ciudad de Quito y Valles que representan el 20% del mercado nacional correspondiente a 4.631 tiendas que tienen un mercado de \$ 77.000'000.000 (U4 3'850.000 aprox); del cual, DIPROMAS ha captado 235 tiendas en Quito que representan el 5% del mercado de Quito y el 1% del mercado nacional correspondiente U\$ 19'000.000.

La composición del mercado es la siguiente:

COMPETENCIA	MARKET SHARE%	US
Megamarcas	35%	1'347.500
Magda Espinosa	20%	770.000
Calox Ecuador	15%	577.500
Servimarket	10%	385.000
Distribuidora Dilux	5%	192.500
DIPROMAS S.A	5%	192.500
OTRAS	10%	385.000
TOTAL QUITO	100%	U\$ 3'850.000

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO

ELABORADO POR: R. BELTRÁN

Si bien los grandes distribuidores cuentan con mejores precios, para el presente estudio consideramos que nuestra restricción es el cupo de crédito que tienen las tiendas.

Condiciones de la Demanda

El mercado de tiendas, que es el segmento meta donde se concentra DIPROMAS S.A., se considera que tiene una demanda inelástica para el presente estudio. La cantidad demandada variaría por las condiciones económicas que el país pueda presentar en el futuro, según se detalla en el análisis del mercado.

Se podría concluir de este corto análisis de la rivalidad entre compañías establecidas, que existe una oportunidad para DIPROMAS S.A., para que continúe creciendo de manera agresiva y se consolide en las principales ciudades del país.

2.4 PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES.

El poder de negociación de los compradores no es relevante porque hay muchos compradores (4.631 tiendas solo en Quito) en el mercado que otorgan crédito, buenos precios y con un portafolio más amplio de productos.

2.5 PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES.

El poder de negociación de los proveedores al momento es fuerte para la estrategia de DIPROMAS S.A., debido a que son pocos (6 proveedores) y que ha existido un mal manejo de proveedores por falta de pagos acordados.

2.6 PRODUCTOS SUSTITUTOS.

Existen productos sustitutos como: papas, pollo, carne de res, etc. Que tienen un precio mucho mayor en el mercado.

2.7 MIEMBROS CLAVES EN LA INDUSTRIA (KEY PLAYERS)

Hemos considerado dentro de la industria a los Key Players ya que son una gran amenaza para las tiendas. Su crecimiento implica la desaparición a largo plazo de las tiendas. Dentro de este grupo tenemos a:

2.7.1 SUPERMAXI

Esta cadena de supermercados cuenta con 14 sucursales en la ciudad de Quito y sus alrededores que se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Sector Norte:

- Centro Comercial El Bosque
- Centro Comercial Iñaquito
- Centro Comercial Multicentro
- Centro Comercial Plaza Aeropuerto
- Centro Comercial Plaza del Norte
- Centro Comercial América
- Centro Comercial Plaza El Inca
- Mall El Jardín

Sector Sur:

- Centro Comercial del Sur
- Centro Comercial Atahualpa
- Centro Comercial El Recreo

Sector Periférico:

- Centro Comercial Villas Cumbayá
- Centro Comercial Los Chillos
- Centro Comercial Plaza del Valle

2.7.2 SUPERMERCADO SANTAMARIA HNOS.

Esta empresa tiene 5 sucursales distribuidas así:

Sector Norte:

- Santamaría Sucursal La Ofelia
- Santamaría Sucursal Santa Clara

- Santamaría Sucursal Ñaquito

Sector Sur:

- Santamaría Sucursal Mercado Mayorista
- Santamaría Sucursal El Camal.

2.7.3 MI COMISARIATO

Esta cadena de supermercados para atender a sus clientes tiene distribuido sus 4 sucursales de la siguiente manera:

Sector Norte:

- Centro Comercial Quicentro Shopping
- Av de la Prensa (Sector La Ofelia)

Sector Centro:

- García Moreno

Sector Sur:

- Villa Flora

2.7.4 SUPER DESPENSAS AKÍ

Se trata de una nueva cadena de super tiendas con precios muy bajos orientados a un segmento socio económico medio y medio bajo, inaugurada en el año de 1999 teniendo pocos meses de haber incursionado en el negocio y pertenece al mismo grupo de dueños de la cadena "Supermaxi". Actualmente cuenta con tres sucursales:

- Super despensa AKI en Carapungo (Norte)
- Super despensa AKI en Guajaló (Sur)
- Super despensa AKI en Cotocollao (Norte)

En el futuro se estima abrir nuevas sucursales

2.8 ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS DE LOS “KEY PLAYERS”

2.8.1 SUPERMAXI

Supermaxi empieza como un negocio familiar, como una pequeña tienda de comestibles de barrio en 1952, con el nombre de “La Favorita”, ubicado en el centro de la ciudad. Esta familia con la ayuda de inversionistas locales constituye lo que fue el primer centro comercial del Ecuador, el C.C. Iñaquito.

La principal estrategia de Supermaxi desde sus inicios fue la de abrirse a otros inversionistas con el fin de tener un respaldo financiero desde 1975, el cual ha tenido un resultado positivo teniendo a las acciones de “La Favorita”, entre las de más movimiento en el mercado de valores local.

Con este crecimiento financiero Supermaxi ha podido consolidarse y llegar a varias provincias del país, consiguiendo actualmente un marketshare del 30% del mercado de tiendas de venta de comestibles.

La misión de Supermaxi es “ ser sinónimo de calidad de servicio, ofrecer un ambiente acogedor para la realización de las compras, seriedad en gestión empresarial y alta calidad en los servicios que expende”.

Entre las principales estrategias seguidas por Supermaxi están:

Estrategias de ventas:

- **Productos de oferta:** Actualmente tiene una oferta de la marca NESTLE, arma tu desayuno, compra tres marcas distintas de producto NESTLE hasta por el 25 % de descuento sobre el PVP y participa en el raspa y gana 10000 USD en 100 ordenes de compra y más de 15000 USD premios al instante. También cuentan con rótulos sobre distintos productos que tienen precio de promoción cada 15 días.
- **Convenios:** La empresa tiene convenios con sus proveedores como es el caso de Casas Farmacéuticas con las cuales los clientes por la compra de sus medicinas genéricas participan en el sorteo de Seguros Médicos Familiares por 1 año. Presta la

facilidad de obtener descuentos en diferentes establecimientos como Paco, Sukasa, etc.

- **Tecnología:** Los precios de los productos se encuentran ubicados en las perchas y además tiene un sistema de barras por medio del cual los precios son leídos por una máquina especial.

Estrategias de Ubicación:

Una de las filiales de mayor influencia para Supermaxi es PROINCO, empresa Inmobiliaria que se dedica al desarrollo de proyectos habitacionales. Realizan estrategias en conjunto para la ubicación de sus sucursales, ya que primeramente se encargan de explotar y desarrollar una zona geográfica y luego ubicar estratégicamente Un Supermaxi, con lo cual aseguran su participación de mercado para este sector.

Las sucursales se encuentran ubicadas principalmente en los sectores de clase socio económico media y media alta, al pie de las principales avenidas de la ciudad, dentro de Centros Comerciales.

Estrategias de Crédito:

Todas las ventas las realiza al contado ó en efectivo, cheque o tarjeta de crédito. Supermaxi cuenta con una línea de crédito promedio de 90 días con sus proveedores, por lo que tiene 3 meses en los cuáles puede optimizar la utilización de su efectivo. Los productos que recibe son a consignación, por lo que nunca tiene pérdidas por inventario.

Los servicios que ofrece constan de:

1. **Tarjeta de Descuento.-** A empleados que tiene la oportunidad de deferir sus a 3 meses sin intereses, con lo debido descuento de sus roles de pago y además tiene descuento en medicina en la cadena de farmacias y Fybeca.

2 Tarjeta Empresarial.- Para lo cual la empresa puede suscribir un convenio con la Favorita S.A. (administradora de la cadena de Supermaxi) y afiliar a todo su personal asignándoles un cupo mensual de acuerdo a la capacidad de pago de cada uno de ellos.

3 Tarjeta Ilimitada.- Para todos los clientes, sin cupo máximo, para el plazo de 1 año.

4 Cadena de Descuento.- A la cual se ha afiliado importantes almacenes y tiendas del país con el objetivo de brindar a sus afiliados descuentos especiales.

2.8.2 SANTAMARÍA HINOS.

Esta cadena ha sido la última en aparecer en la ciudad con apenas 4 años de vida.

Nace como la idea de brindar al público productos comestibles nacionales de calidad a menor precio, no se orientan al servicio como los dos anteriores, sino al precio fundamentalmente.

Las estrategias que tienen son:



Estrategias de ventas:

- **Productos de oferta:** Existe un espacio especial para poner los Productos en promoción de la semana, los cuales están con precio bajado, además existe la promoción de la MEGATOMBOLA DE VERANO.
- Todas sus ventas las realiza al contado (efectivo), no aceptan cheques, y no trabajan con ninguna tarjeta de crédito.
- Los precios de la mayoría de los productos están publicados en grandes listas en las paredes y colgado de los tumbados de las tiendas.
- En la actualidad tienen la política de que los precios que están marcados en las perchas, ya están incluidos el 12% del I.V.A., esto facilita el cálculo del dinero necesario para realizar las compras al cliente, siendo esta una política exclusiva de Sta María.

Estrategias de Ubicación:

Todas las sucursales están ubicadas enfrente de Mercados Municipales, Ferias Libres, ya que su segmento de mercado son personas de clase social media baja y baja que compran sus alimentos frescos en los mercados y así pueden adquirir sus víveres en el mismo sector.

No ofrece ningún servicio adicional, ya que no posee *tarjetas de descuento* por monto de compra, ni tarjeta para empleados.

2.8.3 MI COMISARIATO

Esta cadena de supermercados se originó en 1975 en la ciudad de Guayaquil, bajo uno de los grupos inversionista más poderosos como son “Importadora el Rosado”, igualmente fueron creciendo y han llegado a varias provincias del país.

Originalmente empieza como una tienda grande de venta de alimentos hasta convertirse en un supermercado de víveres, comida fresca e inclusive diversificó su negocio incluyendo ropa accesorios para damas, caballeros y niños. Sus productos en ambas ramas son nacionales e importados.

Sus principales estrategias son:

Estrategias de ventas:

- **Promociones:** Actualmente existe una promoción tu auto con familia, nosotras, tena que consiste en que por cada 2 USD de compra en productos de los auspiciantes, recibe un cupón con una raspadita donde obsequian productos de las tres marcas mencionadas anteriormente, y un desprendible para el sorteo del auto el día 8 de Septiembre.
- También hacen publicaciones en los principales periódicos de la ciudad y anuncian por televisión así logran dar a conocer al público de las promociones en sus precios.
- Los precios están en cada una de las perchas, debajo de cada producto.

Estrategias de Ubicación:

Los supermercados Mi Comisariato ha decidido ubicar sus sucursales cerca de los barrios de clase media y solamente una de sus sucursales en la capital se encuentra dentro de un centro comercial como es el caso de Quicentro Shopping, el resto de sucursales se encuentra en zonas estratégicamente ubicadas en el Centro y Sur de la ciudad.

Entre los servicios que ofrece están:

1. **Tarjeta de Descuento.**- Existía antes unas tarjetas las cuales se las podía adquirir el momento de hacer las compras según de monto total de esta. Existían tarjetas de descuento por la compra de:

a. **Cupo:** S/. 180,000

Valor de tarjeta: S/. 10,000

b. **Cupo:** S/. 50,000

Valor de tarjeta: S/. 3,000

Pero ahora en la actualidad, ya existe la tarjeta ILIMITADA, que tiene un costo de 15 USD, y un tiempo de uso de 1 año.

2.9 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS “KEY PLAYERS”

Las fortalezas y debilidades de los “KEY PLAYERS” se detallan en la siguiente tabla:

COMPETIDOR	FORTALEZA	DEBILIDAD
SUPERMAXI	<ol style="list-style-type: none"> 1. La mayor cadena de supermercados del país, con presencia a nivel nacional en sectores estratégicos. 2. Fuerte lealtad en la marca 3. Compañía agresiva en su comunicación 4. Precios bajos 5. Poder de negociación con los proveedores 6. Todos sus productos son tomados a consignación 7. Variedad de los productos nacionales e importados. 	
MI COMISARIATO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variedad de productos (alimentos, ropa, calzado, accesorios, regalos, juguetes). 2. Poder de negociación con proveedores 3. Precios bajos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escasos puntos de venta 2. Mala atención al cliente. 3. Limitado servicio de tarjetas de descuento.
SANTAMARÍA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Puntos de venta estratégicos ubicados hacia su segmento. 2. Precios competitivos. 3. Alta liquidez. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No acepta tarjetas de crédito ni cheques 2. No posee tarjetas de descuento 3. Poca o ninguna tecnología. 4. No tiene promociones atractivas para clientes
SUPERMERCADO S AKI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Miembro del grupo “Supermaxi” 2. Buena estrategia de crecimiento 3. Precios competitivos 4. Ofrece servicios complementarios (transporte gratuito) 5. Personal calificado con constante capacitación 6. Preferencia por parte de proveedores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poco tiempo en el mercado 2. No hay todavía reconocimiento de marca

2.10. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Bajo el esquema actual, el análisis de estas cinco fuerzas, muestra que la industria es atractiva para DIPROMAS S.A. debido a la oportunidad de crecimiento (20.000 a 30.000 puntos a nivel nacional), el bajo poder de negociación de los compradores y que los productos sustituidos no son relevantes por el precio y naturaleza.

Las barreras de entrada identificadas como: Muchos distribuidores, la inversión requerida, infraestructura, respaldo financiero requerido, etc.; Indican que existe un bajo riesgo de nuevos competidores.

3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

3.1. COMPETIDORES ACTUALES

Se ha analizado las 5 distribuidoras de más participación en el mercado de la ciudad de Quito.

3.1.1 MEGA MARCAS

Esta distribuidora de productos de consumo tiene presencia a nivel nacional, principalmente en la ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca.

Es pionera en implementar el sistema de distribución con el cuál tiene 10 años trabajando y posee el 35% de total de mercado de tiendas de la Ciudad de Quito que representa un total de 1.620 tiendas. A nivel nacional actualmente distribuye a 8.140 tiendas.

Sus oficinas en la ciudad de Quito están situadas en:

Sector Norte:

- Atahualpa (encargada de la distribución a los valles)
- La Floresta.

Sector Sur:

- Villa Flora

Personal.-

Cuenta con staff de personal calificado en todas las áreas, especialmente en su grupo de 30 vendedores que continuamente reciben capacitación. Su personal está altamente compartiendo con la empresa ya que les brinda un excelente ambiente de trabajo, buenas comisiones y posibilidades de crecimiento dentro de la empresa.

Distribución.-

Esta distribuidora cuenta con un ágil sistema de distribución. Su tiempo de reacción es de 2 días desde el momento del tomo del pedido hasta su entrega.

En Quito, posee 4 bodegas propias, ubicadas en la Panamericana Norte y Sur de la ciudad para así tener fácil acceso a sus clientes. Además cuenta con 6 camiones repartidores para llegar a las tiendas.

Políticas de Descuento.-

Tiene un sistema de crédito de hasta 45 días, con descuento que van desde el 15% al contado y de 12% por pronto pago.

Promociones.-

Sus promociones en precios y descuentos, por ser agresivas, no han podido ser igualadas por su competencia. Además posee cupos mínimos de compra para los cuales los tenderos reciben productos extra gratis que representan 100% ganancias para ellos. Este tipo de promoción lo hace de manera más frecuente con productos de baja rotación para tener cautiva una compra determinada.

Proveedores.-

Mantiene excelentes relaciones con sus 18 proveedores, lo que se refleja en: descuento en sus compras, amplio plazo de pago, y preferencia en cuanto a entrega de pedidos a tiempo.

Estrategias.-

Su departamento de ventas y marketing continuamente se encuentra realizando análisis de la industria para medir su desempeño y el de la competencia.

- Realizar visitas anónimas a clientes no cautivos para analizar la lealtad que le tiene a sus actuales proveedores y saber como entrar a competir.
- Hacen interrogatorios a tenderos para ver que vende la competencia, descuentos que reciben, promociones, etc.
- Entrevistas a ex-empleados de la competencia.

3.1.2 DISTRIBUIDORA MAGDA ESPINOSA

Con los 70 años en el mercado ha alcanzado un 20% del mercado de Quito con 926 tiendas, y en Guayaquil distribuye a 430 tiendas. A nivel nacional se puede decir que tiene 1356 clientes. Sus ventas y distribuciones se concentran el sector Centro y Sur de la ciudad y se encuentra incursionando en el sector Norte.

Ubicación de sus oficinas:

Sector Norte:

- Urbanización "La Luz"
- Sucursal # 3 Avenida 10 de Agosto.

Sector Centro

- Sucursal # 1 Venezuela y Sucre
- Sucursal # 2 Venezuela

Distribución.-

El tiempo de los pedidos es de 2 días. Cuenta con 1 gran bodega en el Sur de la ciudad y 2 medianas en el Norte (Eloy Alfaro) y (sector de la luz). Cuenta con 2 camiones distribuidores que trabaja según concordancia de cronograma de ventas y entregas.

Políticas de Descuento.-

Da a las tiendas un crédito de 45 días. Por pagos al contado otorga un descuento de 12%, un descuento del 10% por pronto pago (antes de los primeros 15 días).

Promociones.-

Sus vendedores son los encargados de dar a conocer las promociones que habrán con 1 semana de anticipación, para que los tenderos planeen sus próximas compras y prefieran comprar los productos en oferta a esta distribuidora.

Personal.-

Cuenta con un grupo de 21 vendedores, y en sus oficinas.

Proveedores.-

Mantiene buenas relaciones con sus proveedores y le dan buen trato y servicio por ser una de las distribuidoras más conocidas en el medio. Sus proveedores les dan 45 días de crédito para el pago de sus compras.

3.3.3 CALOX DEL ECUADOR

Empresa con un 5 ½ años en el mercado, que entrega sus productos a 694 tiendas de Quito, equivalente al 15% del total de tiendas en la ciudad.

Actualmente no tiene presencia en otras ciudades del país, pero próximamente abrirá oficinas en Ambato.

Sector Norte:

- Av. "La Prensa"

Sector Centro

- García Moreno

Distribución.-

El tiempo de los pedidos es de 3 días. Posee 1 sola bodega ubicada en el Inca, desde donde con sus 3 mini camiones distribuye a las tiendas

Políticas de Descuento.-

Con el pago al contado otorga un descuento de 10%, 8% un descuento por pronto pago antes de los 15 días. El plazo del crédito es de 30 días.

Promociones.-

Sus vendedores son los encargados de dar a conocer las promociones que habrán con 1 semana de anticipación, para que los tenderos planeen sus próximas compras y prefieran comprar los productos en oferta a esta distribuidora.

Personal.-

Tiene 18 vendedores, 9 para cada sector de la ciudad, que reciben capacitación en ventas anualmente. Su personal administrativo tiene educación superior, pero no tiene mucha experiencia. Ha habido alta rotación de empleados en los últimos años, por lo que la mayoría son empleados que no tienen más de 2 años.

Proveedores.-

Por ser de tamaño mediano, posee buenas relaciones con sus proveedores, pero no son fuertes. No reciben un alto porcentaje de descuentos en sus compras y le dan preferencia para despacho de compras.

3.1.4 SERVIMARKET

Mini empresa familiar, que a pesar de tener solamente 3 años en el mercado, ya ha alcanzado su objetivo de largo plazo, el de obtener el 10% del mercado.

Sector Norte:

- Av. 10 de Agosto. Sector "KENNEDY"

Sector Centro:

- Calle Mejía

Distribución.-

Su única bodega se encuentra junto a la oficina matriz en el centro de la ciudad, desde donde salen 4 de sus camionetas a distribuir los productos. En la bodega hay un supervisor quien es responsable del cumplimiento de entregas, horarios y de la buena condición de los productos. La entrega del pedido lo hacen 3 días luego de la visita del vendedor.

Políticas de Descuento.-

A sus clientes les dan un crédito de 30 días, con un descuento del 10% por el pago al contado y el 15% si este es hecho hasta 15 días después.

Promociones.-

Hace promociones 1 semana al mes, en las cuales sus ventas semanales se incrementa en un 25% a comparación de las semanas normales.

Distribuye 8 productos den total y cada mes escoge un grupo exclusivo para la promoción y de la misma manera que vende mucho más en volumen, recibe descuentos especiales por los proveedores en estás fechas.

Personal.-

Cuenta con un supervisor de bodega y distribución, un supervisor de vendedores, 20 vendedores, y el personal administrativo integrado por la familia. Los supervisores también son familia.

Proveedores.-

Por la estrategia de promociones que ha optado, tiene buenas relaciones con sus proveedores y recibe descuentos adicionales en las fechas especiales de las promociones. Esto le permite tener un mayor margen de ganancia el momento de vender a las tiendas.

3.1.5 DISTRIBUIDORA DILUX

Empresa formada hace casi 3 años, por la fusión de 3 supermercados ubicados en el Norte de la ciudad especialmente los sectores de: Carcelén, San Carlos, La Legarda, y del Valle de Tumbaco y Pomasqui. Actualmente tiene el 5% del mercado, correspondiente a 232 tiendas. Por la gran competencia que hay en este campo no ha decidido aún entrar a la distribución en los sectores centro y sur de Quito.

Tiene una sola oficina ubicada en la Av. De la Prensa Sector “Quito Norte”

Distribución.-

Su bodega esta ubicada en la Av. Occidental y cuenta con 2 camionetas y 1 furgoneta para la distribución. Su tiempo de entrega es de 2 días. Ya que solo atiende al sector norte, se facilita la movilización y coordinación de los vehículos.

Políticas de Descuento.-

Les dan a sus clientes un crédito de 30 días plazo. Un descuento del 8% al contado y el 5% por pronto pago antes de los 15 días.

Promociones.-

Realmente no realiza muchas promociones ya que no posee el personal necesario para desarrollar promociones. Lo único que ofrece son productos gratis por la compra de productos catalogados “ganchos” (colaboran a la compra de otro producto).

Personal.-

Su personal administrativo no es calificado, sin embargo por haber estado antes en este negocio como supermercados tiene mucha experiencia para capacitar a vendedores. Saben del negocio y conocen las necesidades de las tiendas.

Proveedores.-

Sus relaciones son buenas, pero no posee preferencia ya que sus volúmenes de compra no son tan altos, ni su rotación de inventarios es frecuente.

3.6.1 OTRAS DISTRIBUIDORAS

Entre las distribuidoras de menor poder de negociación con proveedores y que comparten el 10% restante del mercado tenemos:

Distribuidora “El Rocío”.

Distribuidora de Productos Vitales.

Distribuidora Quito.

Distribuidora del Pacífico.

3.2. MOTIVACIÓN DEL CLIENTE

Las tiendas ya sea pequeñas, medianas o grandes se ve motivadas por las mismas causas:

- ◆ **Plazo de Crédito que se les otorgue para pagar sus compras.-** Como podemos ver de las 6 empresas analizadas en la competencia, la mayoría de ellas da crédito de 30 días máximo. Solamente 2 de ellas, y quizá está sea la causa de éxito, otorgan 45 días de plazo para cubrir sus gastos.
- ◆ **Descuento por Pago al Contado o por Pronto Pago.-** Este punto es también de mucha importancia para las tiendas ya que les permite tener descuentos adicionales si tienen la liquidez necesaria para hacer los pagos a tiempo, lo que les permite tener una ganancia extra en la venta de los productos.
- ◆ **Frecuencia de las visitas de los vendedores.-** Las visitas a las tiendas por lo menos deberá ser de 2 veces por semana para así proveer de productos frescos a las tiendas especialmente en productos de fácil expedición. Los tendederos además necesitarían el servicio adicional de hacer pedidos por teléfono a sus proveedores. Esta clase de pedidos por teléfono se podría llevar a cabo establecido un monto mínimo de compra.
- ◆ **Promociones.-** Con las diferentes ofertas y promociones que reciben los tenderos ellos pueden obtener ganancias hasta del 100% en productos que reciben gratis. Los tendederos no son fieles a sus proveedores ya que compran los productos dependiendo de las promociones y demás puntos expuestos anteriormente, razón por la cual los proveedores deben de mantener contentos a sus clientes y darles el mayor número de promociones posibles. También se sienten atraídos por distinto material publicitario que reciban como estantería especial de productos, afiches, publicidad para la tienda, etc.

- ♦ **Entregas a tiempo y Variedad de productos.**- Las tiendas son lugares en donde los consumidores acuden a comprar productos que requieren de un momento a otro sin previa disposición de adquirirlos en estos lugares, por lo que nunca una tienda debería estar desabastecida de un producto, cualesquiera que este sea, ya que incluye mucho en que el consumidor decida regresar o no en otra ocasión. La idea no es tener varias marcas de un mismo producto, sino variedad de producto.

3.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA COMPETENCIA

DISTRIBUIDOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MEGAMARCAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiene presencia a nivel nacional con una alta participación del mercado. 2. Buen sistema de distribución. 3. Experiencia. 4. Buenas relaciones con proveedores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura Organizacional poco flexible
DISTRIBUIDORA MAGDA - ESPINOSA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiene presencia en 2 ciudades principales. 2. Concentra esfuerzos de venta y distribución en centro y sur de la ciudad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escasos medios de distribución para su cantidad de clientes. 2. Personal Administrativo no calificado
CALOX DEL ECUADOR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fuerza de ventas capacitada anualmente. 2. Llega a todos los sectores de la ciudad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lento proceso de entrega de pedidos 2. Escasa infraestructura de bodegas. 3. Otorga pocos días de crédito a sus clientes. 4. No tiene alcances a nivel nacional. 5. Alta rotación de empleados. 6. Falta de experiencia del personal administrativo. 7. Débiles relación con proveedores.

DISTRIBUIDOR	FORTALEZA	DEBILIDADES
<p>SERVIMARKET</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posee varios camiones para distribución. 2. Desarrollo de buenas promociones que fortalecen relaciones con proveedores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de plan de distribución lo que conlleva a tomar demasiado tiempo para la entrega de pedidos. 2. Míni empresa familiar 3. Poco tiempo en el mercado. 4. Pocos días de crédito para sus clientes 5. Personal administrativo no calificado.
<p>DISTRIBUIDORA DILUX</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia en el medio 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Concentración de esfuerzos solo en el norte de la ciudad en donde cada vez es menor el mercado. 3. Poca infraestructura Descuentos y promociones pocas atractivas. 4. Relaciones débiles con proveedores.

4. ANALISIS DE MERCADO

Se realizó un estudio del mercado para determinar aspectos relevantes como:

- Cuál o cuáles son los principales proveedores de productos de primera necesidades de las tiendas.
- Cuáles son los factores de satisfacción de las tiendas.

4.1 ESTRUCTURA Y DEFINICION DEL MERCADO

El mercado esta compuesto por:

	Total	DETALLISTA		N.S.E		
		Hasta 50m ² 200m ²	Entre 60 y 200m ²	AVC	C	D
Tienda	46,67%	53,39%	26,58%	33,87%	43,85%	66,67%
Tienda con frigorífico	45,40%	43,22%	51,90%	46,77%	50,27%	30,30%
Bodega	6,03%	2,12%	17,72%	12,90%	4,81%	3,03%
Supermercado.	1,59%	1,27%	2,53%	6,45%	0,53%	0,00%
Autoservicio	0,32%	0,00%	1,27%	0,00%	0,53%	0,00%

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO

ELABORADO POR: R BELTRAN

Desde 1980 las tiendas han ido desapareciendo por el crecimiento de los autoservicio como "Superamos" que es la cadena más fuerte del país y Micomisariato que es la cadena más fuerte en la Costa; últimamente el grupo "Supermaxi" ha desarrollado un tipo de super tienda con precios rompe mercados llamados "AKI". Esto a perjudicado aún más a las tiendas y aquellas que se encontraban en las localidades cercanas a estas cadenas, están cerrando porque no pueden competir por los precios, servicios, promociones continuas, etc.

El mercado de tiendas en Quito se compone de:

			NORTE	SUR
Tiendas Pequeñas	2,208	48%	1,104	1,104
Tiendas medianas	1,884	41%	942	942
Tiendas grandes	539	12%	270	270
Total	4,631	100%	2,316	2,316

4.2 MERCADO CAPTADO

Mercado Captado - Quito (1999)

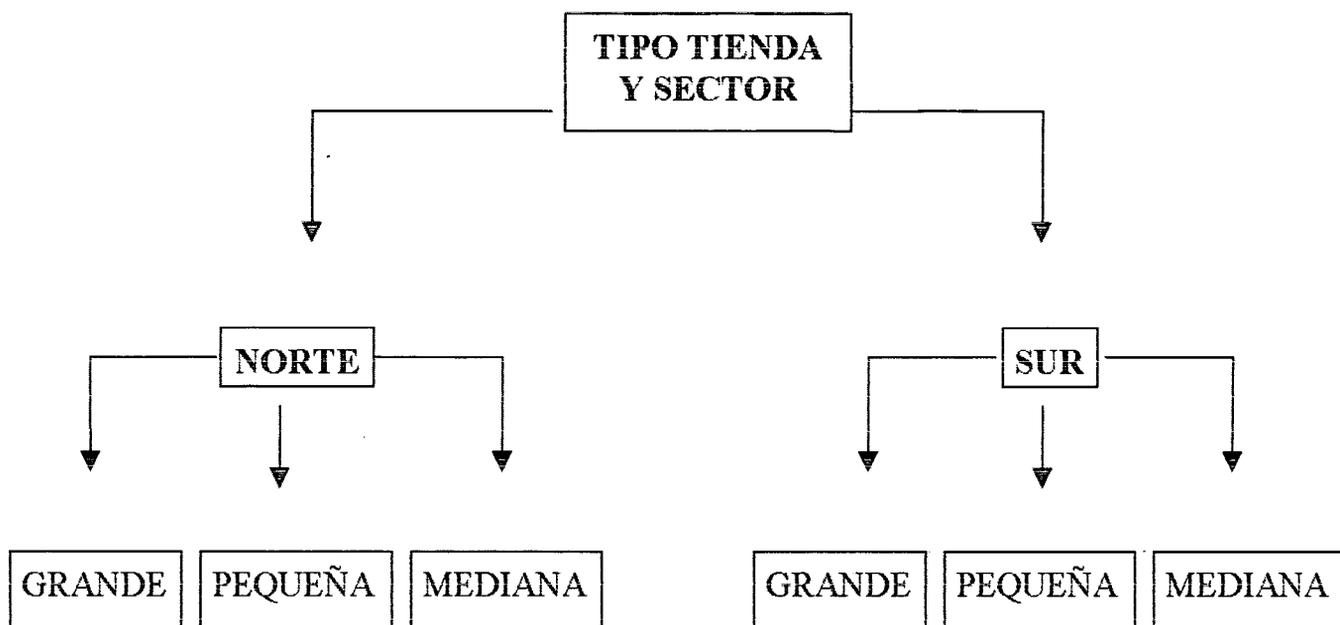
TIPO TIENDA	AÑO 1999	
	Nº	%
Tiendas pequeñas	165	7,5%
Tiendas medianas	59	3%
Tiendas grandes	10	2%
TOTAL MERCADO CAPTADO	234	5%
MERCADO POTENCIAL	4,631	100%

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO

ELABORADO POR : R BELTRAN

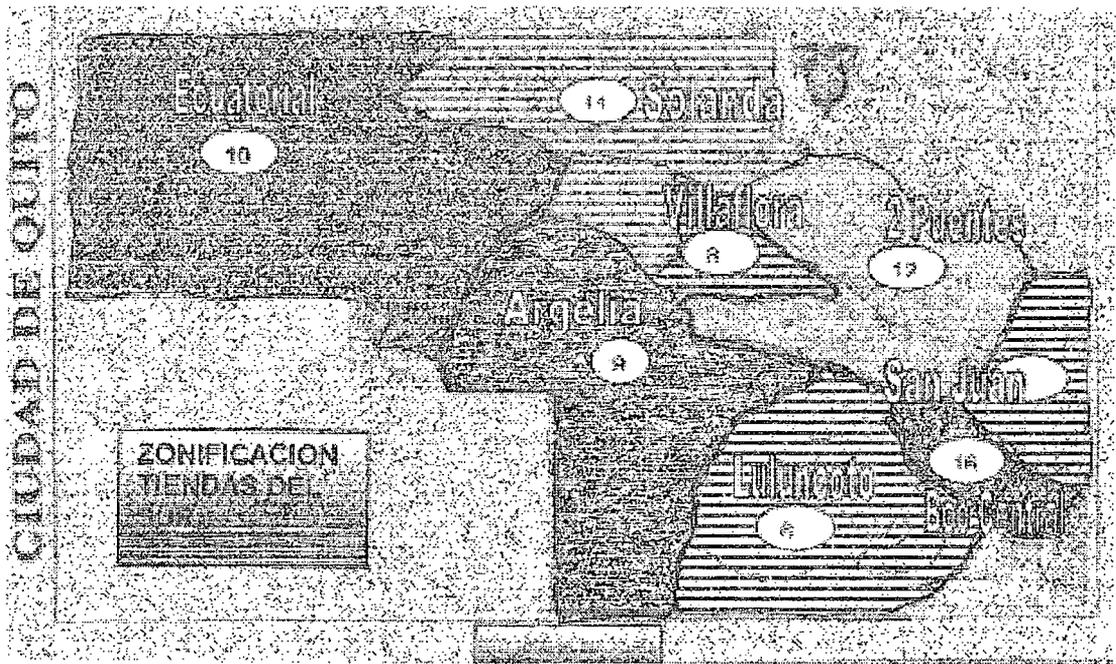
4.3 SEGMENTACION DE MERCADO

La segmentación de tiendas se mantiene de los datos recabados de DIPROMAS S.A., la misma que se detalla a continuación.



El primer grupo que es de Tiendas del Norte está dividido en 8 sectores:

- Cotocollao (1)
- San Pedro Clavel (15)
- Mañosca (14)
- La Carolina (17)
- Batán (26)
- Kennedy (4)
- Carapungo (2)
- El Rosario, Rumiñahui, Pomasqui (13)



El mercado de tiendas lo hemos segmentado en 3 grupos: Tiendas pequeñas, medianas y grandes, tomando en cuenta el espacio físico disponible, productos que vende, infraestructura, cupo con el banco.

4.1.3 TIENDAS PEQUEÑAS

CARACTERÍSTICAS

- I. Generalmente atendida por uno de los cónyuges
- II. El otro cónyuge trabaja.
- III. Tiene un par de vitrinas, no dispone de congeladores ni caja registradora.
- IV. Vende estrictamente lo básico: pan, arroz, azúcar, muy pocas verduras, gaseosas y cigarrillos sueltos.
- V. Dispone de muy poco stock de mercadería, hasta 10 millones (400 USD) máximo.
- VI. Cupo de crédito actual: hasta S/. 1000.000 (40 USD) al mes si está ubicada en el sur y de S/. 2'000.000 (80 USD) si está ubicada al norte.

Cupo de Crédito propuesto:	Sur	→	S/. 1500.000 (60 USD)
	Norte	→	S/. 2'500.000 (100 USD)

En la actualidad existen 2.208 tiendas pequeñas en la ciudad, que representan el 48% de total de mercado de tiendas.

4.3.2 TIENDAS MEDIANAS

CARACTERÍSTICAS

- I. Es un negocio mejor estructurado.
- II. Dispone de estanterías, por lo menos un congelador, y una refrigeradora.
- III. Tiene la distribución de algún proveedor importante como helados pingüino, Mr. Pollo, Pilsener, Gelato, etc.
- IV. Es una tienda mejor surtida, tiene productos más variados como chocolates, enlatados, productos de limpieza, cigarrillos por cajetillas,
- V. Dispone de un stock de mercadería de entre 10 y 100 millones (400 a 4000 USD).
- VI. Su cupo máximo es de S/. 5 millones (200USD) al mes en el norte, y S/. 4 millones (160 USD) para la del sur.

Cupo de Crédito propuesto:	Sur	→	S/. 3'000.000 (120 USD)
	Norte	→	S/. 7'000.000 (280 USD)

Existen 1.884 tiendas de estas características en la ciudad, que representan el 41% de total de mercado de tiendas en Quito.

4.3.2 TIENDAS GRANDES

CARACTERÍSTICAS

- I. También conocidas como supermercado de barrio,
- II. Atienden ambos cónyuges,
- III. Tiene por lo menos 1 empleado adicional,
- IV. Dispone de 2 o 3 congeladores, 1 o 2 exhibidores (Coca-Cola, Pilsener, Pingüino, Máquinas traga monedas)
- V. Tiene caja registradora
- VI. Sus inventarios son entre 100 y 300 millones (4000 y 12000 USD).
- VII. El cupo máximo es de S/.7.5 millones (300 USD) para las del norte y S/. 7.0 millones (280 USD) para el sur.

Cupo de Crédito propuesto: Sur → S/. 7'000.000 (280 USD)

Norte → S/. 12'500.000 (500 USD)

Hay 539 supermercados en la ciudad, que representan el 12% del mercado total de mercado de tiendas, de las cuales 270 están en el sector norte y 270 en el sur.

5. OPORTUNIDADES.

Del análisis extremo que se ha expuesto, se puede determinar las principales oportunidades para DIPROMAS S.A.

1. Oportunidad de incrementar la cobertura de tiendas enfatizando en los niveles socio económicos medios y bajos.

2. Los seguros de tiendas calificadas, permiten establecer un acercamiento a DIPROMAS S.A. para estrechar lazos comerciales y asegurar a los clientes mediante alianzas.
3. La crisis económica por lo que atraviesa Ecuador hace que los hábitos de consumo cambien en los niveles socio económicos medios y bajos, concentrándose el mayor volumen de compra de la población en productos de primera necesidad y de bajo precio (Fuertes: Cedatos Junio/99).
4. Adicionalmente el análisis de clientes indica que hay aceptación de parte de los tenderos para asociarse (Fuerte: DIPROMAS S.A.).
5. El aumento de la migración hacia la ciudad, permite contar con un mayor número de consumidores y una oportunidad de aumentar las ventas.

6.AMENAZAS

1. La crisis económica hace que los proveedores traten de lograr un mayor margen haciendo a un lado a los distribuidores y llegando en lo posible directamente al detallista (Fuente: Cedatos junio/99).
2. Incremento de las tasas de interés bancaria que restringiría la compra de productos a crédito.
3. La aparición de super tiendas económicas (Tiendas "AKI) con capitales fuertes de inversionistas y el respaldo de grupos como Supermaxi.
4. Las políticas de descuento y precios de la competencia (45 días plazo y 3% de descuento por pronto pago).

7. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.

1. Habilidades de comercialización para expandir los productos de mayor salida (productos estrellas).
2. Expansión de la distribución (Vertical y Horizontal).

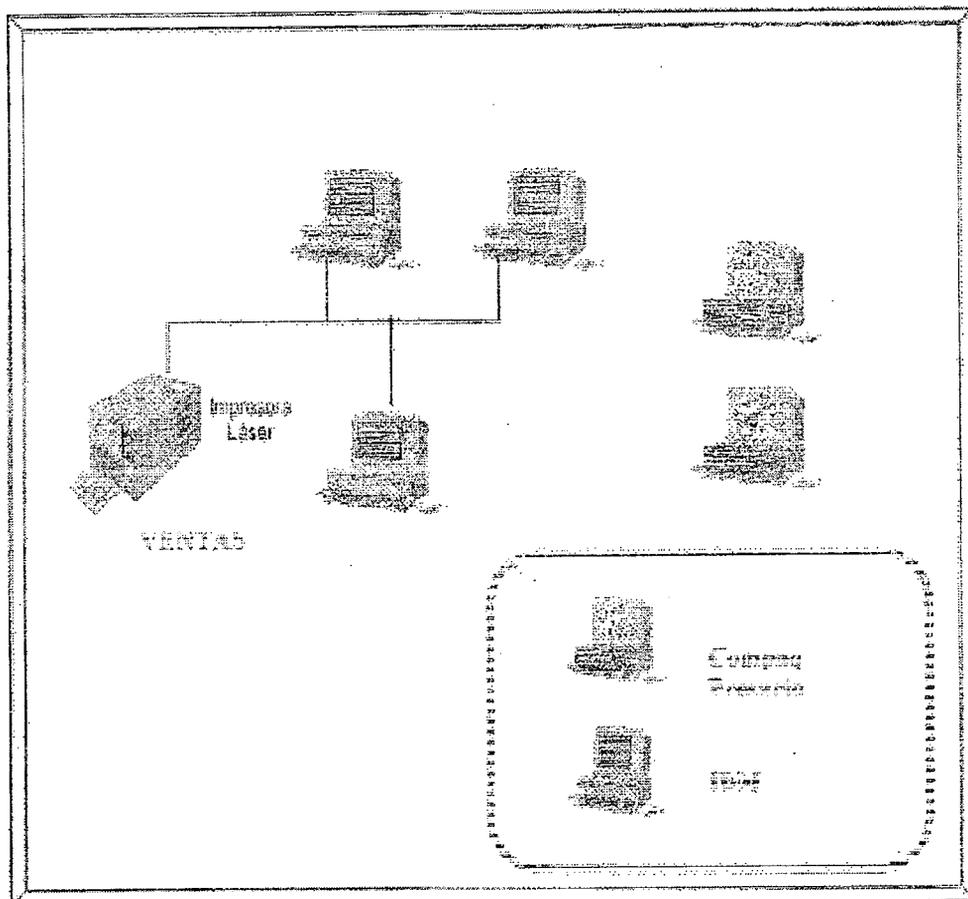
3. Merchandising (exposición adecuada de productos que distribuye). DIPROMAS S.A.
4. Cobertura total.
5. Atención personalizada.
6. Frecuencia de días de visita.
7. Personal capacitado.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS INTERNO

1.3 INFRAESTRUCTURA DIPROMAS

SISTEMA DE INFORMACIÓN

SISTEMA DE INFORMACIÓN



FUENTE: DIPROMAS
ELABORADO POR: R BELTRAN

1. ANTECEDENTES DE DIPROMAS S.A.

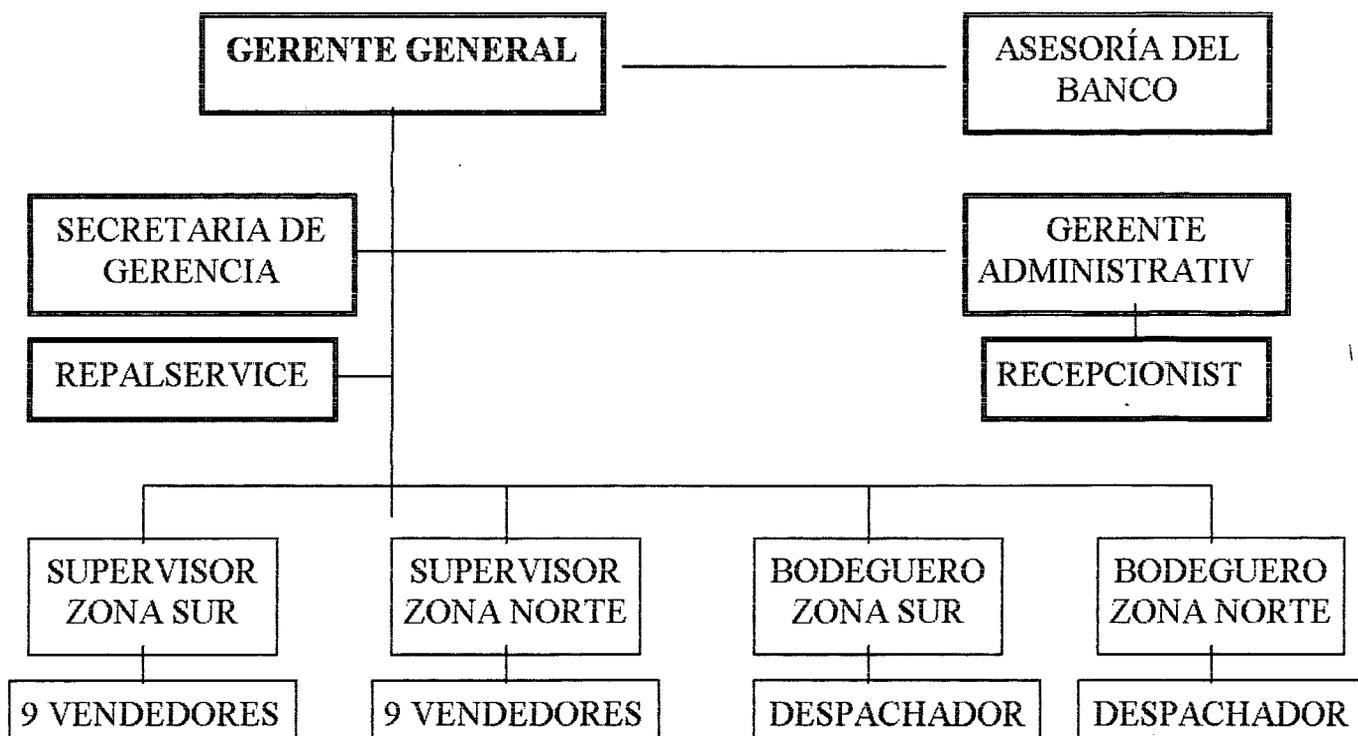
1.1. MISIÓN DE DIPROMAS

No existe una declaración de Misión, la razón de ser de la empresa es la de ofrecer a las tiendas un poder de negociación frente a los proveedores minimizando el riesgo de pago y ofrecer la asesoría necesaria para que manejen su actividad en una forma óptima.

1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional que ha manejado la empresa se detalla a continuación.

ESTRUCTURA DIPROMAS S.A.



Los equipos son utilizados para el adecuado control de las ventas ya que la contabilidad y el control de inventarios es realizado por Repalservices.

Oficinas de Quito: 100 m² (Alquiler de u\$1.000)

Vehículos: 3 camiones para distribución.

Sistema de Comunicación: Cuenta con una central telefónica Panasonic

Bodegas: 2 bodegas arrendadas

1.4 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

1.4.1. Funciones de los vendedores

DIPROMAS S.A. Cuenta con un vendedor para cada uno de los 17 sectores en los cuales está dividida la ciudad de Quito y sus Valles. A su vez cada sector se divide en 5 subsectores, correspondientes a los lugares específicos que visitará los 5 días de la semana. Cada subsector cuenta con alrededor de 25 a 30 tiendas de las cuales DIPROMAS S.A. tiene acogida en un 50% de estas.

Las funciones de los vendedores son:

- Visitar a cada tienda,
- Ofrecerle productos,
- Investigar si la tienda tiene nuevos productos o proveedores,
- Obtener al menos de 10 pedidos diarios y que sea mayores de \$ 10 USD
- Debe presionar a la tienda para que pague al banco, de lo contrario si entra en mora el banco no volverá a otorgar crédito para sus compras, y conllevará a que DIPROMAS S.A. Otorgue crédito directo para no perder clientes.
- Los vendedores son considerados por DIPROMAS S.A., como único vínculo con el mercado, por lo que sus observaciones son de mucho valor, pues son ellos los que tienen un contacto directo con las tiendas y ven sus necesidades.

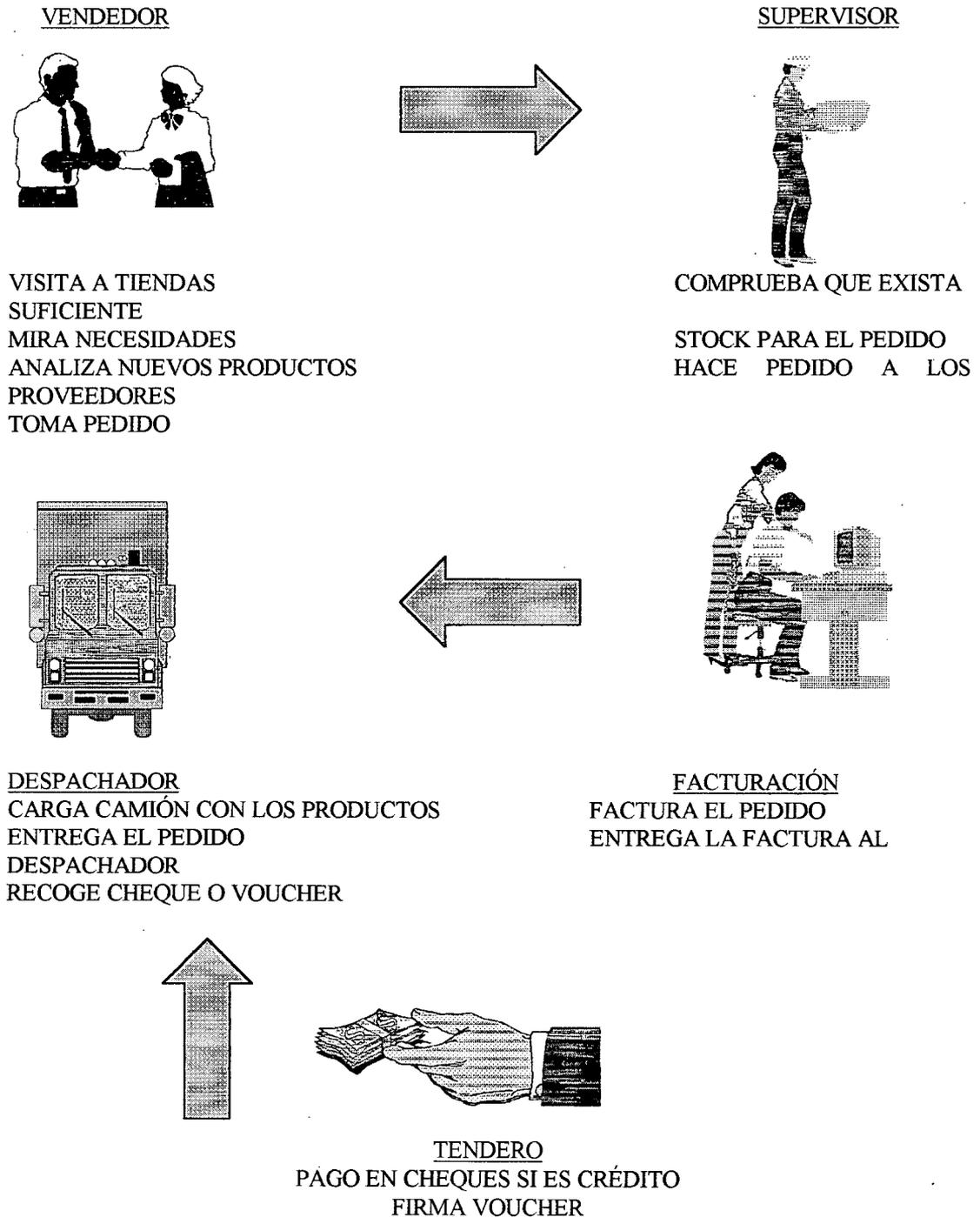
Todos los pedidos son entregados por la tarde al supervisor.

1.4.2. Funciones de los Supervisores

Una vez recibido el pedido, el supervisor deberá controlar si existe la mercadería requerida para cubrir el pedido en stock. De no ser así inmediatamente deberá hacer el

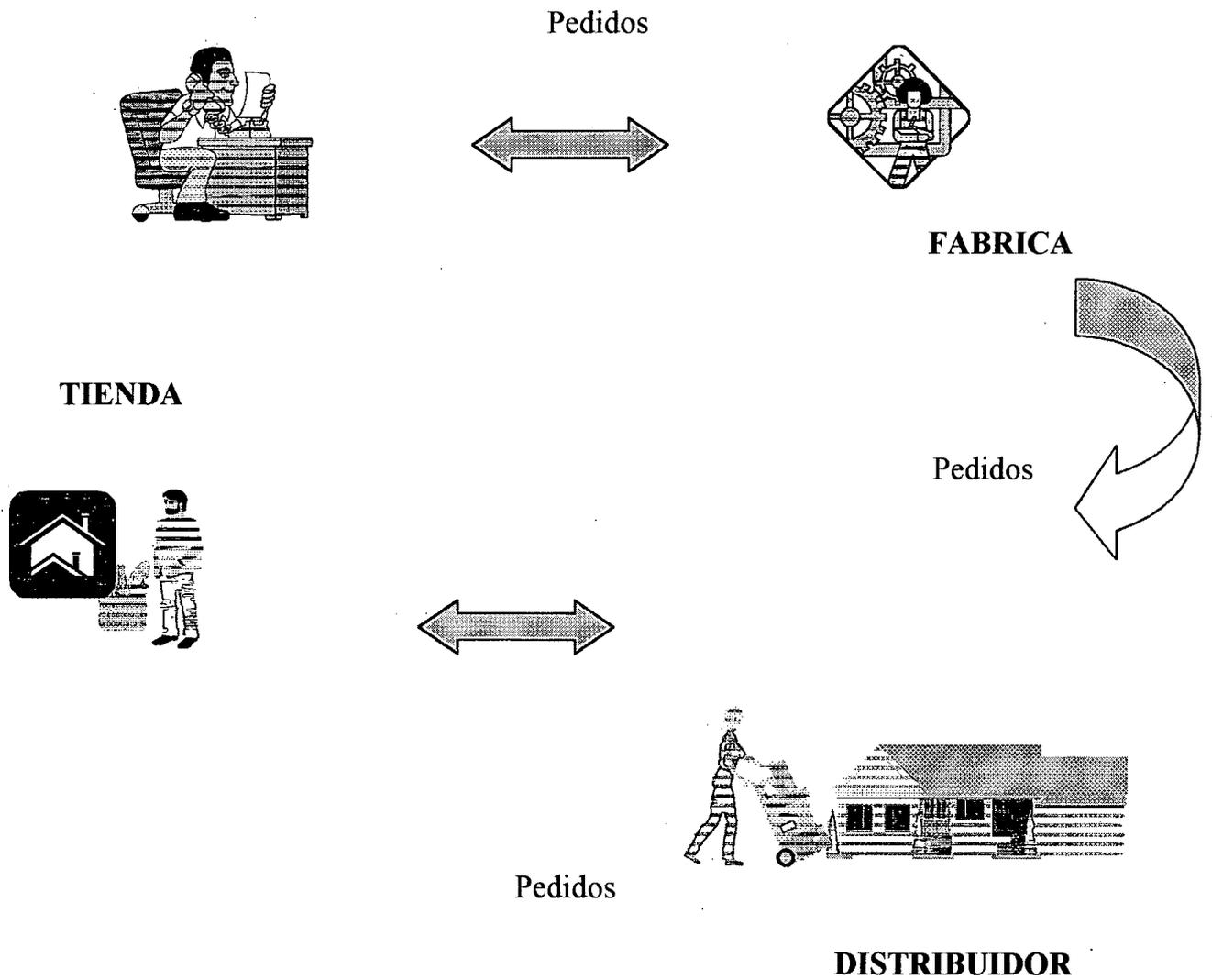
pedido a su proveedor directo (productores) para que la entrega al día siguiente, pues el tiempo de entrega del pedido a la tienda es de 2 días. Si existe la mercadería en las bodegas, se procede a facturar al día siguiente y a preparar el camión de reparto.

1.4.3 Procedimiento de Ventas



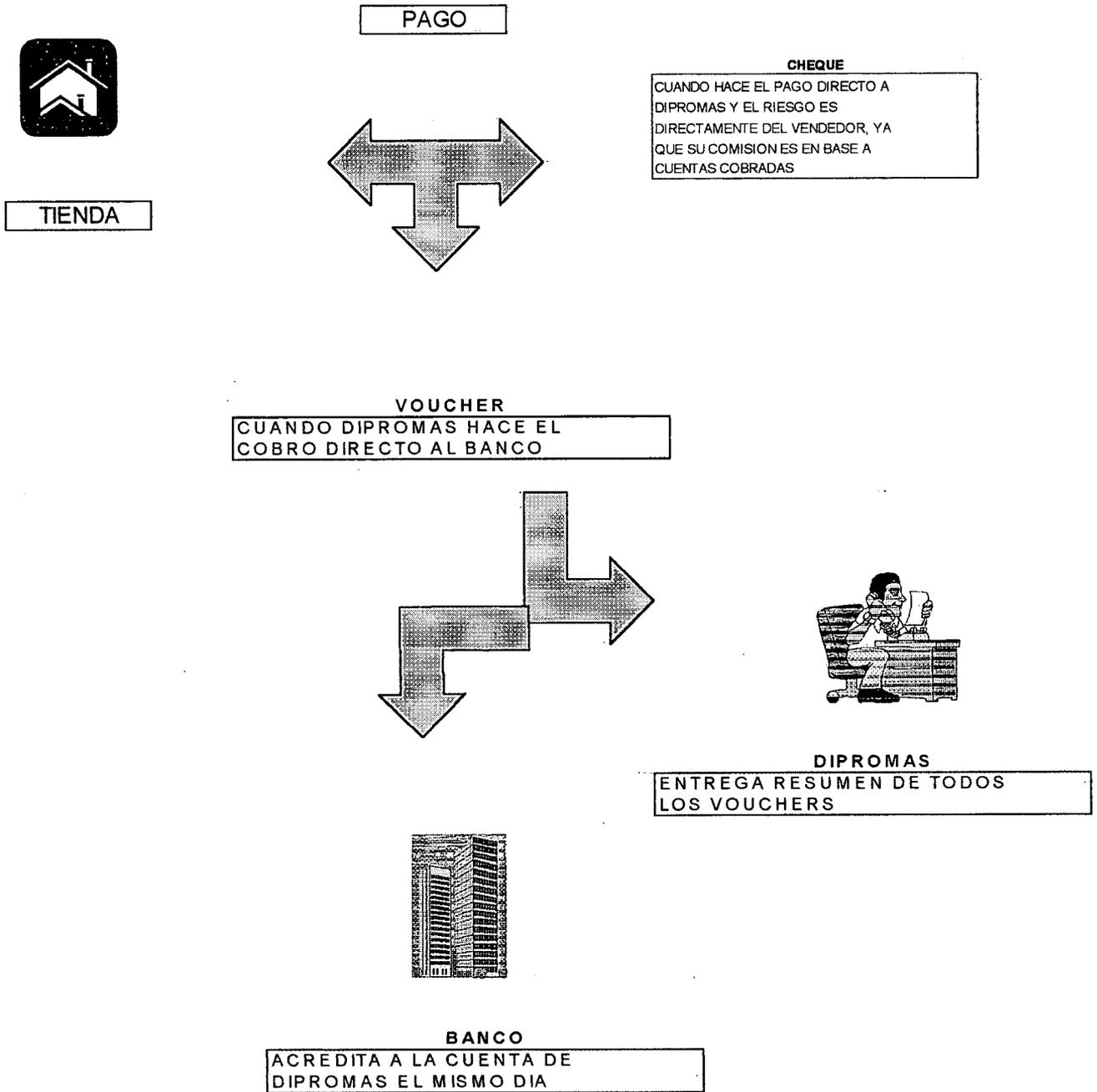
FUENTE: DIPROMAS
ELABORADO POR: R BELTRAN.

1.4.4 Procedimientos de Compras y Distribución



FUENTE: DIPROMAS
ELABORADO POR: R BELTRAN

1.4.5 Procedimientos de cobros



FUENTE: DIPROMAS
ELABORADO POR: R BELTRAN

1.5 SERVICIO QUE OFRECE

Los servicios que ofrece la empresa son los de distribuir productos de primera necesidad al mejor precio del mercado. Por el mal manejo que ha existido la empresa ha perdido credibilidad, ya que al no pagar a sus proveedores éstos no le entregan el producto. Los costos de calidad que genera esta ineficiencia son muy altos y se trasladan a sus clientes finales.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL

2.1. PRODUCTOS ACTUALES

Los siguientes productos forman parte de la lista de productos que DIPROMAS ofrece a las tiendas de la ciudad de Quito.

2.1.1 GRUPO DE PRODUCTO: ARROZ

DIPROMAS S.A. distribuye 3 tipos de arroces como:

Arroz Flor

Arroz 1001

Arroz Precocido

Los mismos que son comprados directamente a los productores como es el GRUPO ORELLANA.

La unidad que se maneja para este producto es el quintal y el medio quintal dependiendo de el tamaño de la tienda y de su ubicación.

El producto es entregado en bolsas reforzadas de papel con cobertores de plásticos interiores.

Precio.-

A continuación se detallara los precios por quintal:

Producto	Tiendas Norte	Tiendas Sur
Arroz Flor	15,70 USD	15,0 USD
Arroz 1001	16,60 USD	15,90 USD

FUENTE: DIPROMAS

ELABORADO POR: R BELTRAN

2.2.1 GRUPO DE PRODUCTO: AZÚCAR

Producto que viene en presentación de saquillos plásticos de un quintal y medio quintal. Los proveedores son los productores de INGENIO VALDÉS.

Precio.-

El precio por quintal es:

Producto	Tiendas Norte	Tiendas Sur
Azúcar	20,38 USD	20,38 USD

FUENTE: DIPROMAS

ELABORADO POR: R BELTRAN

2.1.3 GRUPO DE PRODUCTO: GRASA

Este grupo cuenta con 5 clases de productos:

Aceite de Cocina 1 lt: Marca "EL COCINERO", en presentación de envases plásticos de 1 litro, cuyo proveedor directo es DANEC. S.A.

Aceite de Cocina 1/2 lt: Marca "EL COCINERO", en presentación de envases plásticos transparente de ½ litro, cuyo proveedor directo es DANEC. S.A.

Aceite de Palma 1 lt: Marca "SUPER", en presentación de envases plásticos transparente de 1 litro, cuyo proveedor directo es EMPACEM S.A. Extractora y Procesadora de Aceites S.A.

Aceite de Palma 1/2 lt: Marca "SUPER", en presentación de envases plásticos transparente de 1/2 litro, cuyo proveedor directo es EMPACEM S.A. Extractora y Procesadora de Aceites S.A.

Manteca: Marca: "LA SABROSA", en representación de 1 kg. Encaja de cartón con cubierta de plástico interna. El proveedor de este producto es LA FEBRIL S.A.

Precio.-

A continuación se detallan los precios por producto.

Producto	Tiendas Norte	Tiendas Sur
Aceite de Cocina 1 lt.	0,9268 USD	0,9268 USD
Aceite de Cocina 1/2 lt.	0,4465 USD	0,4465 USD
Aceite de Palma 1 lt.	0,7397 USD	0,7397 USD
Aceite de Palma 1/2 lt.	0,3763 USD	0,3763 USD
Manteca	0,3341 USD	0,3341 USD

FUENTE: DIPROMAS

ELABORADO POR: R BELTRAN

2.1.4 GRUPO DE PRODUCTOS: ENLATADOS

Los productos que ofrece en este grupo son:

Atún en Agua o Aceite: Marca "Real" que viene en 250 gr. En lata pequeña.

Sardinas en Aceite y en Pasta de Tomate: Marca "Real" que viene en 500 gr. En lata mediana

Tilapa: Marca "Real" que viene en 250 gr. En lata pequeña. Su proveedor es el Grupo "NIRSA".

Precio.-

A continuación se detallan los precios por producto:

Producto	Tiendas Norte	Tiendas Sur
Atún en Agua o con Aceite	0,492 USD	0,492 USD
Sardinas en tomate y en Pasta de Tomate	0,5536 USD	0,5536 USD
Tilapa	0,2747 USD	0,2747 USD

FUENTE: DIPROMAS
ELABORADO POR: R BELTRAN

2.1.5 GRUPO DE PRODUCTOS: CEREALES

Todos los cereales vienen en funda plástica y el proveedor es "LA PRADERA".

Precio.- A continuación se detallan los precios por producto:

Producto	mg	Tiendas Norte USD	Tiendas Sur USD
AVENA	250	0.2390	0.2390
MOROCHO	250	0.1972	0.1972
CANGUIL	250	0.1536	0.1536
FREJ. RJ	250	0.2448	0.2448
LENTE	250	0.1972	0.1972
A. CEBA	500	0.2992	0.2992
AVENA	500	0.4556	0.4556
CEBADA	500	0.3740	0.3740
H.ARVEJA	500	0.3404	0.3404
H.HABA	500	0.5032	0.5032
H.INTEG.	500	0.3400	0.3400
H. MAÍZ	500	0.4964	0.4964
H.PLAT	500	0.3876	0.3876
MÁCHICA	500	0.3536	0.3536
MOROCHO	500	0.3740	0.3740
PINOL	500	0.4216	0.4216
PANELA	500	0.4080	0.4080
QUINUA	500	0.5100	0.5100
A. VERDE	500	0.2652	0.2652
CANGUIL	500	0.2924	0.2924
F.BLANCO	500	0.6256	0.6256
F.BAYO	500	0.4896	0.4896
F.CANAR	500	0.7344	0.7344
F.CHOLO	500	0.3128	0.3128
F.PANAM	500	0.4352	0.4352
FREJ.RJ.	500	0.4692	0.4692
GARBAN	500	0.7004	0.7004
LENTEJ	500	0.3740	0.3740
MOTE	500	0.5168	0.5168
AVENA	250	0.2393	0.2393
MOROCHO	250	0.1972	0.1972
CANGUIL	250	0.1530	0.1530
FREJ.RJ.	250	0.2500	0.2500

FUENTE: DIPROMAS

ELABORADO POR: R BELTRAN

2.1.6 GRUPO DE PRODUCTO: JABONES

Es un solo jabón que viene en envoltura plástica y el proveedor es "INDUSTRIALES"

Precios.-

A continuación se detallan los precios por producto

Producto	Tiendas Norte	Tiendas Sur
Jabón	0,1402 USD	0,1402 USD

FUENTE: DIPROMAS

ELABORADO POR: R BELTRAN

3. ANALISIS FINANCIERO

ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL DE DIPROMAS S.A.

		1998	1999
7	Disponible		
8	Documentos y cuentas por cobrar	11,47%	14,75%
9	Inventarios	11,21%	6,90%
10	Otros activos corrientes	21,41%	9,54%
11	Total activo corriente	44,10%	31,19%
12	Total activo fijo	17,86%	22,52%
13	Total activo no corriente	55,90%	68,81%
14	Total activo	100%	100%
15	Obligaciones bancarias	100,82%	154,81%
16	Total pasivo corriente	115,27%	171,78%
17	Bancos LP	18,25%	24,83%
18	Total pasivo largo plazo	18,25%	24,83%
19	Total patrimonio neto	-33,52%	-96,61%
20	Total pasivo y patrimonio	100%	100%

FUENTE: DIPROMAS
ELABORADO POR: R BELTRAN

Se evidencia ya que el balance de 1998 que la empresa esta quebrada, pues tiene un patrimonio negativo y los pasivos superan a los activos.

Igualmente a junio de 1999 persiste la mala estructura en su balance y se acentúa el problema de la empresa. En cuanto a la estructura del activo la empresa tiene el 31% en total de activo corriente y tomando en cuenta que es una empresa comercial, la empresa debería tener mayor porcentaje en sus cuentas corrientes. Tiene una cuenta de activo no corriente en la que se han registrado las inversiones realizadas en la investigación de los mercados en los que la empresa ha transcurrido. Se evidencia un mal manejo de los recursos.

Para 1999, en cuanto a la estructura del pasivo la empresa tiene una deuda con bancos mayor su activo en 54% y una deuda de 71% mayor con los proveedores. Existe un incremento en sus estructura de pasivos bancarios y proveedores vs. El año anterior.

La empresa presenta un patrimonio negativo, el mismo que se ha deteriorado frente al balance de 1998, los cual es causal de liquidación de acuerdo a las leyes ecuatorianas.

ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS DIPROMAS S.A.

		Dic/1998	Jun/1999
21	Ingresos operacionales	100%	100%
22	Costo de ventas	89,18%	89,60%
23	Utilidad bruta	10,82%	10,40%
24	Gastos administrativo y de venta.	46,92%	32,52%
25	Utilidad operativa	-36,10%	-22,12%
26	Ingresos no operacionales		
27	Gastos financieros	32,94%	30,02%
28	Gastos no operacionales		
29	Utilidad después de impuestos	-69,04%	-52,13%

FUENTE: DIPROMAS

ELABORADO POR: R BELTRAN

La empresa presenta a junio de 1998 las siguientes ineficiencias:

- En 1998 el costo de ventas es muy elevado 89,18% sobre el total de ventas, mientras en industrias se encuentra en empresas que tiene desde el 75% al 82% el costo de ventas. Para 1999 se vuelven más ineficientes aumentando el costo de ventas al 89,6%. Esto se refleja en la baja utilidad bruta que presenta en ambos años (10,82% y 10,40%).
- A pesar que existió un esfuerzo por disminuir los gastos administrativos y de ventas con relación a las ventas totales, la empresa no puede cubrir estos gastos, pues efectuar a la utilidad bruta estos egresos se genera una pérdida operativa que para junio de 1999 representa el 22,12% de las ventas.

- Si no puede cubrir los gastos operativos, tampoco puede cubrir los gastos financieros. El resultado sigue siendo catastrófico para la empresa ya que termina en junio del 99 con una pérdida que representa el 52,13% de las ventas.

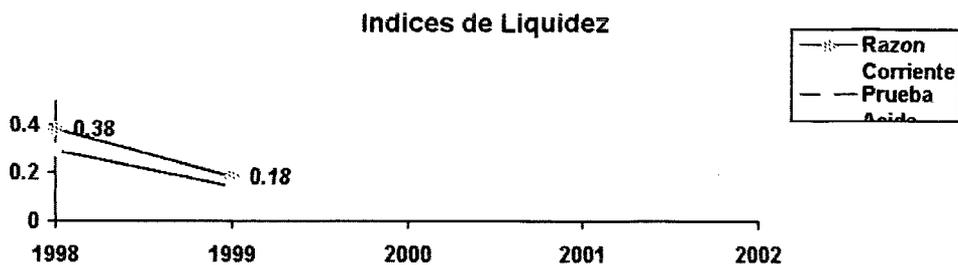
3.1 ANÁLISIS DE INDICES FINANCIEROS

Los índices financieros que se han analizado se encuentran separados en los siguientes grupos:

- LIQUIDEZ
- ENDEUDAMIENTO
- TENDENCIAS
- RENTABILIDAD
- ACTIVIDAD O EFICIENCIA

ANÁLISIS DE INDICES DE LIQUIDEZ DE DIPROMAS S.A.

		DIC/1998	JUN/1999
30	CIRCULANTE	0,38	0,18
31	ACIDO	0,29	0,14
32	CAPITAL DE TRABAJO (NETO)		
	FUENTE: DIPROMAS ELABORADO POR: R BELTRAN		



FUENTE: DIPROMAS
ELABORADO POR: R BELTRÁN

Como se puede observar la empresa tiene gravísimos problemas de liquidez. El Circulante ha sufrido una disminución considerable dado por el incremento de deuda para el pago de gastos. En junio 99 el índice de 0,18 significa que la empresa no tiene activo circulante para el pago de su pasivo circulante.

Tomando en cuenta la prueba ácida el cambio es mínimo que se explica por la falta de inventarios de la empresa.

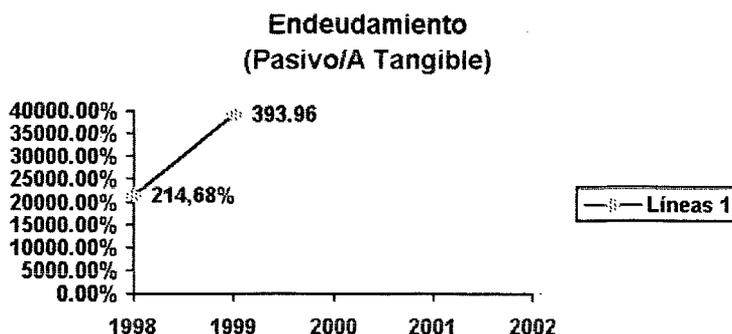
El capital de trabajo neto tiene un valor negativo que aumenta para 1999 a S/. 2'.061.659.000, que es la cantidad de pasivos corrientes que superan a los activos corrientes.

ANÁLISIS DE LOS INDICES DE ENDEUDAMIENTO DE DIPROMAS S.A.

		DIC/1998	JUN/1999
33	PASIVO/ACTIVO TANGIBLE	214,7%	364,0%
34	PASIVO/PATRIM. TANGIBLE	-1,87	-1,38
35	P. CORRIENTE/PATRIM. NETO	-3,44	-1,78
36	P. NO CORR./PATRIM. NETO	-0,54	-0,26
37	DEUDAS BANC/PATRIM/NETO	-3,55	-1,86

FUENTE: DIPROMAS
ELABORADO POR: R BELTRAN

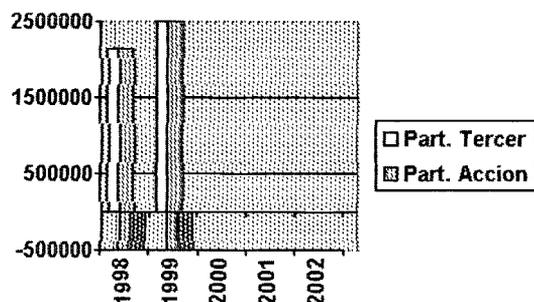
En junio de 1999 el endeudamiento de la empresa es altísimo 364% vs. El activo tangible. En solamente 6 meses la empresa tiene un incremento del 149.3% dado principalmente por el incremento de endeudamiento bancario.



FUENTE: DIPROMAS
ELABORADO POR: R BELTRAN

El análisis del pasivo sobre el patrimonio es negativo en vista de que la empresa tiene un patrimonio negativo, por lo que su análisis no aplica para el presente proyecto.

En el cuadro se puede observar la estructura de financiamiento en la el patrimonio es negativo, incremento de pérdidas.



FUENTE: DIPROMAS
ELABORADO POR: R BELTRAN

ANÁLISIS TENDENCIAS DE LA EMPRESA DIPROMAS S.A.

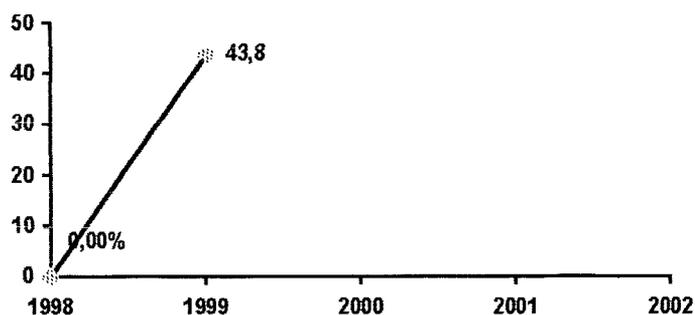
		DIC/1998	JUN/1999
38	VENTAS	1.413.484	1.524.443
39	UTILIDAD	-975.895	-794.743
40	AUMENTO DE VENTAS %		115,70%
41	AUMENTO EN PRECIOS%	42,30%	50,00%
42	AUM.REAL DE VENTAS%		43,80%
43	AUM.DE ACTIVO FIJO NETO%		-0,33%

FUENTE: DIPROMAS
ELABORADO POR: R BELTRAN

La empresa ha tenido en incremento nominal de ventas importante en el semestre ya que ha vendido el mismo valor en sucres que en el año anterior. Este valor se lo debe ver en función del crecimiento real que se explica en el siguiente cuadro. El crecimiento nominal de ventas ha sido de 115%.

Tomando en cuenta que la inflación hasta junio de 1999 fue de 50% y que el crecimiento nominal fue de 115% se puede concluir que el crecimiento real en ventas es de 43,8% lo cual refleja una buena gestión de ventas. Este crecimiento se ha realizado principalmente con deuda bancaria y con una carga operativa inadecuada.

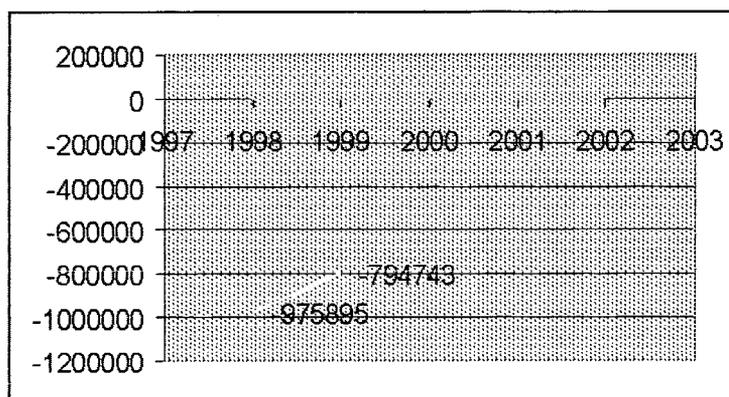
Crecimiento real en ventas



FUENTE: DIPROMAS
ELABORADO POR: R BELTRAN

A pesar de que se evidencia una mejor gestión, la empresa declara pérdidas a junio de 1999 de 794 millones de sucres. Las cuales han sido generadas principalmente por una mala política de endeudamiento bancario y una carga pesada de gastos administrativos.

UTILIDAD



FUENTE: DIPROMAS
ELABORADO POR: R BELTRAN

ANÁLISIS INDICADORES DE RENTABILIDAD DE DIPROMAS S.A.

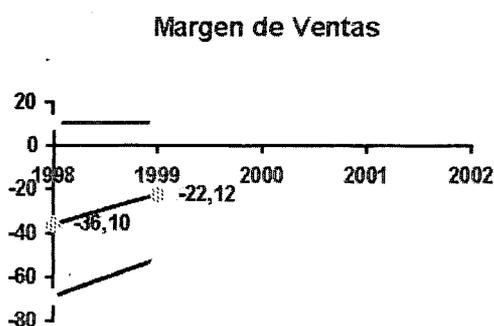
		DIC/1998	JUN/1999
44	RENTABILIDAD BRUTA	10,82%	10,40%
45	RENTABILIDAD OPERATIVA	-36,10%	-22,12%
46	RENTABILIDAD NETA	-69,04%	-52,13%
47	RENT.NETA/PATRIM. NETO	156,89%	56,10%

FUENTE: DIPROMAS

ELABORADO POR: R BELTRAN

En Junio de 1999 la empresa refleja una utilidad operativa de 10.40% que es menor a la del diciembre de 1998 dado por la pérdida de negociación con sus proveedores.

La rentabilidad operativa y neta es negativa por el mal manejo de su política de endeudamiento y por o alto gasto administrativo.



FUENTE: R BELTRAN

ELABORADO POR: R BELTRAN

ANÁLISIS DE INDICADORES DE ACTIVIDAD DE DIPROMAS S.A.

		DIC/1998	JUN/1999
48	VENTAS/TOTAL ACTIVO	0,76	1,04
49	VENTAS/ACTIVO FIJO	4,27	4,62
50	DIAS CTAS X COBRAR	54	25
51	DIAS CTAS X PAGAR	79	33
52	DIAS INVENTARIOS	59	20
53	CICLO DE EFECTIVO	35	13
54	CICLO OPERATIVO	114	46

FUENTE: DIPROMAS

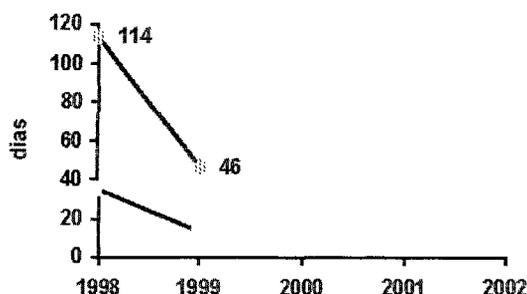
ELABORADO POR: R BELTRAN

Hasta junio de 1999 la empresa tiene una rotación de ventas frente a su activo de 1.04, lo cual es muy bajo para la actividad en la que se encuentra. Las ventas sobre activo fijo es de 4 veces y si se considera que es una empresa comercial donde su mayor activo es inventarios, este valor es bajo.

Se puede observar una buena gestión en el cobro de cartera frente al año anterior.

La empresa ha perdido poder de negociación con sus proveedores, lo cual se puede ver en el índice de días cuentas por pagar que tiene una disminución frente al año 1998.

Los días de ciclo de efectivo han disminuido dado por un buen ajuste de las políticas de inventario, CxP y CxC.



FUENTE: DIPROMAS
ELABORADO POR: R BELTRAN

En general los índices de actividad han mejorado frente al año anterior.

4. FORTALEZAS

Del análisis interno se pueden identificar fortalezas que DIPROMAS S.A. tiene:

Para llegar a la evaluación del Análisis Interno de la compañía, se hizo un estudio en conjunto con los empleados relacionados en cada área.

Ventas.-

- ♣ Supervisores por áreas.
- ♣ Sistema de distribución flexible

Empresarial.-

- ♣ Cuenta con una alianza estratégica con un banco local el cual les da una línea de crédito directa a las tiendas.

Conocimiento del Mercado e Información.-

- ♣ Tienen una adecuada segmentación del mercado.
- ♣ Se tiene identificada a la competencia, sus fortalezas y debilidades.

5. DEBILIDADES

Promoción y Ventas.-

- ♣ Falta de capacitación a vendedores.
- ♣ No existe material promocional de apoyo de ventas para visitar a nuevos clientes.
- ♣ Falta de coordinación de los vendedores de cada sector por los que se pierde mucho tiempo en visitas.

Inventarios.-

- ♣ Tiene un deficiente control de inventarios, lo que ocasiona altos costos de inventario.

Imagen de la empresa.-

- ♣ El nombre de la empresa no es conocido lo que impide obtener nuevos clientes.
- ♣ Mala imagen frente a los proveedores.
- ♣ Se desconoce cómo el cliente percibe a la empresa.

Estructura Organizacional y Recursos Humanos.-

- ♣ No posee personal calificado en áreas vitales de la empresa como contabilidad y financiera.
- ♣ Falta de conformidad de los empleados en lo que se refiere a salarios, comisiones y crecimiento dentro de la empresa.
- ♣ No tienen una estructura organizacional definida por lo tanto la toma de decisiones como las funciones se cruzan ocasionando problemas.

Financiera.-

- ♣ Altos Costos Fijos.
- ♣ Requiere una alta inversión para subsistir.
- ♣ Alta cartera vencida.
- ♣ Alto nivel de endeudamiento.

Proveedores.-

- ♣ Las relaciones con sus proveedores se encuentran deterioradas lo que impide tener mejores precios que la competencia, así como descuentos y crédito.

Conocimiento del Mercado e Información.-

- ❖ No existe un estudio de mercado donde se identifica las necesidades de los clientes.
- ❖ No existe un Plan de Mercado.

Productos.-

- ❖ Mal manejo de la mezcla de productos.

CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

1. VISION DE DIPROMAS

La Visión de DIPROMAS S.A. es la siguiente:

“Ser líderes innovadores en distribución y comercialización de productos alimenticios”.

Esta visión fue propuesta para el 2010.

2. MISION ESTRATEGICA DE DIPROMAS S.A.

Como se afirmó anteriormente, DIPROMAS S.A. no tiene una declaración de Misión; sin embargo sus directivos nos han comunicado que la razón de ser de la empresa es la de ofrecer a la tienda un poder de negociación frente a los proveedores minimizando el riesgo de pago y ofrecer la asesoría necesaria para que manejen su actividad en una forma óptima.

Con este antecedente se desarrolló un ejercicio con los directivos para formular una declaración de Misión, el mismo que consta de un propósito básico, qué es lo que se hace en la empresa y dónde se lo realizará:

“Nosotros DIPROMAS S.A., operamos bajo un conjunto de principios y creencias como base fundamental sobre la cual la compañía subsiste. Nosotros comprometemos todos nuestros esfuerzos para el cumplimiento de dichos principios y creencias.

2.1 Propósito Básico.-

Creemos que nuestra primera responsabilidad esta enfocada en brindar un valor agregado a las tiendas y a todos aquellos que usan los servicios que DIPROMAS S.A.

provee; logrando así perpetuar la inversión de los accionistas de la compañía, de manera que se pueda obtener una rentabilidad adecuada.

2.2 Qué hace DIPROMAS S.A.?.-

El negocio principal de DIPROMAS S.A. es la distribución de productos alimenticios.

Con el objeto de cumplir con el propósito básico y asegurar el fortalecimiento de la compañía, DIPROMAS S.A. se compromete a invertir sus recursos en actividades relacionadas con los servicios que la empresa ofrece y obtener la mayor rentabilidad financiera.

Todas estas actividades que DIPROMAS S.A. desarrollará en el futuro, tienen que ser consistentes con su responsabilidad ante los accionistas, clientes, empleados, proveedores y la comunidad.

2.3 Dónde Lo Hará?.-

Las operaciones de DIPROMAS S.A. serán principalmente en las áreas de: Quito, Valles y cualquier plaza nueva que permita la consolidación del negocio, pero no limitándose geográficamente a éstas, sino manteniendo un constante compromiso de ampliar los beneficios y servicios que DIPROMAS S.A. ofrece hacia todo el territorio ecuatoriano, ya sea a través de la apertura de nuevas Bodegas o de actividades paralelas en las que la organización pueda participar.

De esta manera la declaración de misión es la siguiente:

“Crear valor agregado para clientes, empleados, accionistas y comunidad”

3. DECLARACION DE PRINCIPIOS CORPORATIVOS

La declaración de los principios corporativos de DIPROMAS S.A. son:

1. El mercado es la fuerza motriz detrás de la cual actuamos.
2. Actuamos y pensamos con sentido de urgencia.
3. Creemos en relaciones honestas y a largo plazo.
4. Actuamos y pensamos con sentido de respeto e integridad.
5. Valoraremos el trabajo en equipo y respeto mutuo.
6. Calidad en servicio como forma de vida.

4. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

4.1 Objetivo 2003

- ♣ Liderar en satisfacción y servicio a clientes.

5. MATRIZ DE CONFRONTACION FODA

<p style="text-align: center;">Factores</p> <p>Internos</p> <hr/> <p>Factores Externos</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> Supervisores por áreas. Sistema de distribución flexible Alianza estratégica con Banco. Se tiene identificada a la competencia. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> Falta de capacitación a vendedores. No hay coordinación en las ventas. No existe material promocional ni elementos de apoyo a la venta. Mal manejo de inventarios. Imagen de la empresa no es bien percibida por los proveedores. Falta personal calificado y descontento en personal actual. Estructura organizacional inadecuada. Altos costos fijos, alta cartera vencida y alto endeudamiento. No hay un Plan de Mercado. Mal manejo de la mezcla de productos.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> Incrementar cobertura nivel socio económico medio y bajo. Oportunidad de realizar alianzas. Direccionamiento probacional a productos de primera necesidad y orientación al precio. Hay aceptación de parte de los tenderos para asociarse. Migración como oportunidad de aumento en ventas. 	<p>ESTRATEGIAS FO:</p> <ol style="list-style-type: none"> Realizar alianzas estratégicas con las tiendas involucrando al Banco Solidario para ampliar participación mercado. Levantar una Base de Datos de los clientes y proveedores. Concentrar esfuerzos de crecimiento en segmentos socio-económicos medio y bajo. Desarrollar de un sistema de distribución sólido. Desarrollo de agresivas campañas de comunicación y promoción. 	<p>ESTRATEGIAS DO:</p> <ol style="list-style-type: none"> Implementar sistemas de contabilidad, inventarios y de mercado, para manejo automático de la información. Desarrollar estructura organizacional óptima personal. Incrementar eficiencia y efectividad del personal. Desarrollo de un plan de marketing para imagen institucional y comunicación y promoción de productos. Implementación de mezcla óptima de productos y de estructura financiera según estudio proyecto I. Diseño de un sistema de evaluación e incentivos para motivar al personal. Mejorar percepción de imagen corporativa.
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> Posibles bypass de proveedores. Posible aumento de tasas bancarias por crisis implica disminución ventas. Aparición de supertiendas sustentadas por grupos poderosos penetran con precios rompmercados. Políticas de descuento y crédito de la competencia (45 días 3/n). Competencia con mejores precios. Aumento de Autoservicios. Competencia con Personal Calificado. Competencia con mayor cobertura de distribución. 	<p>ESTRATEGIAS FA:</p> <ol style="list-style-type: none"> Alianza estratégica con Banco para pago a proveedores a tiempo y ampliación de línea de crédito para tiendas aliadas. Mejorar relación con proveedores para alcanzar mejores condiciones. Desarrollar ventajas competitivas. Mejorar políticas de descuento. Monitoreo constante de autoservicio y competencia. 	<p>ESTRATEGIAS DA:</p> <ol style="list-style-type: none"> Campaña de mejoramiento de imagen con proveedores. Desarrollar una fuerza de ventas profesional y capacitada. Desarrollo de elementos promocionales para apoyo a las ventas. Desarrollar un Dpto. De Marketing. Mejorar los rendimientos de todos los recursos de la compañía. Implementar cultura de mejoramiento continuo. Optimizar nivel servicio con menor costo posible. Implantar un sistema de calidad total.

5.1 Áreas de Focalización.-

1. Desarrollo de ventajas competitivas.
2. Desarrollo de un sistema de distribución sólido.

5.2 Directrices.-

1. Desarrollar alianzas estratégicas.
2. Desarrollar estructura organizacional óptima.
3. Mejorar los rendimientos de todos los recursos de la compañía.
4. Implementar cultura de mejoramiento continuo.

DIRECTRIZ Desarrollar alianzas estratégicas. Desarrollar estructura org. Óptima. Mejorar los rendimientos de todos los recursos. Implementar Cultura de Mejoramiento continuo		Resultado Esperado	Equipo	Cronogramas
MEDIO	Mejorar percepción de imagen Concentrar esfuerzos de crecimiento en segmento socio-económico medio y bajo. Incrementar eficiencia y efectividad del personal. Optimizar el nivel de servicio con menor costo posible. Mejorar relación con proveedores para alcanzar mejores precios. Implantar un sistema de calidad total.	Alianza con Banco, Proveedores y Clientes Mayor participación de Mercado Estructura ágil y sinérgica con personal capacitado Satisfacción clientes Liderazgo en costos Competitividad	Staff Directivo Comercialización Recursos Humanos Operaciones Compras Recursos Humanos	Dic/2000 Dic/2000 Dic/2001 Dic/2000 Dic/2000 Diciembre 2001

7. POLÍTICAS DE DIPROMAS S.A.

Las políticas de DIPROMAS S.A. serán fijadas por un comité de políticas conformado por los directores con quienes se establecieron los principios corporativos.

7.1 Manejo Contable

El manejo contable se lo realizará por el contador contratado por DIPROMAS S.A., quién presentará los informes contables quincenalmente al jefe de Finanzas y Contabilidad, quien a su vez reportará a la dirección Administrativa.

Trimestralmente deberá hacer un control y realizar los ajustes necesarios a la mezcla óptima existente para asegurar la maximización de beneficios continuamente.

7.2 Recursos Humanos

Se contratará un Jefe de Recursos humanos que se encargará de la selección y contratación de personal, capacitación, evaluación e implementación de sistemas de incentivos para motivación de empleados.

Trimestralmente deberá revisar las tareas y cumplimiento de objetivos del personal y comunicar a gerencia si hay la necesidad de realizar cambios inmediatos en la estructura organizacional.

7.3 Ventas

Volúmenes de Ventas

- ♣ Cada vendedor no puede traer menos de 10 pedidos diarios de un monto mínimo de 10 USD cada uno.
- ♣ La respuesta a clientes será de manera inmediata.
- ♣ La atención al cliente es prioritaria en la gestión de post-venta
- ♣ Cada vendedor es responsable del seguimiento adecuado.
- ♣ No se venderá a crédito a tiendas no calificadas, se les venderá a contado.

Sectores a atender.

Se ha dividido la ciudad en dos zonas: Zona Norte y Zona Sur con 9 sectores a atender cada una de ellas.

Adicionalmente el mercado lo han dividido en tipos de tienda dependiendo del tamaño de las mismas, cada sector tiene tres tipos de tiendas: pequeña, mediana, grande.

Fuerza de ventas.

- ♣ Cada zona está a cargo de 1 supervisor y cada sector tiene 1 o 2 vendedores, dependiendo de la extensión del mismo.
- ♣ Cada vendedor tiene que visitar por lo menos 25 tiendas diarias.
- ♣ La fuerza de ventas se encargará de realizar en una primera etapa los acercamientos respectivos para la alianza estratégicas con las tiendas.

Medición de desempeño.

Cada sector cuenta aproximadamente con 400 tiendas y un vendedor debe visitar a diario de 25 a 30 tiendas con una efectividad de venta del 60%.

Adicionalmente, el desempeño será medido por la cantidad de contratos cerrados que logren realizar los vendedores.

Pago de comisiones.

Se pagan comisiones en función de las ventas cobradas del 2,3% y por cada contrato cerrado se fijará un monto conjuntamente con Gerencia General.

La comisión de cada contrato cerrado se registrará a una tabla establecido por el jefe de ventas de acuerdo con gerencia.

7.4 Financieras

Crédito.

La política de la empresa será la de no otorgar crédito, pues el acuerdo con el Banco permite que esta función la realice el Banco.

La política y control de crédito se hará en conjunto con el banco.

Inventarios.

Los inventarios serán manejados de acuerdo a las ventas esperadas a las tiendas, según los cupos de crédito establecidos por el Banco.

El Jefe de inventarios deberá tener al día los requerimientos y saldos de este en conjunto con el jefe de bodegas.

Se manejará con mezcla óptima los inventarios, y los días promedio serán de acuerdo a necesidades del mercado.

Proveedores

Las deudas pendientes con proveedores, se deberán cubrir máximo hasta el mes de febrero para poder empezar a obtener mejores precios, trato especial, etc.

Existirá un acuerdo con los proveedores para compromisos de pago y condiciones de descuento y bonificaciones por volúmenes de compra, la política de días de pago será de 60 días promedio y se deberá realizar estudios de cambios de política dependiendo las utilidades que generen para la empresa.

Clientes

Se considerará a una tienda como “socia” cuando exista un contrato de alianza de por medio, la tienda asociada accederá a mejores cupos de crédito y ventajas adicionales como: capacitación en servicios al cliente y merchandising, promoción del local, mailings y material de apoyo.

Los demás clientes (tiendas e instituciones), tendrán el cupo normal de crédito fijado por el Banco y no tendrán acceso a las ventajas de una asociación.

Se realizarán análisis de segmento de mercado para medir el riesgo.

Manejo de Efectivo.-

Los días promedio de efectivo se fijará de acuerdo a las necesidades mensuales de costos fijos.

Los excesos de efectivo se invertirán en acuerdo con el comité de inversiones compuesto por todos los directivos.

7.5 Inversiones

El Gerente General podrá decidir sobre inversiones en activos hasta por un monto de 10.000 USD, sobre este monto deberá ser aprobado por el directorio de la empresa.

7.6 Políticas de Compra.-

- Para la compra de productos, se realizará un convenio anual con el proveedor y se especificará el pedido para período bimensuales de acuerdo a la proyección de ventas y la revisión de la mezcla optima de la empresa. En este convenio se acordarán mutuamente ajustes bimensuales a los precios de los productos, de acuerdo a los montos de compra y parámetros económicos.
- Si existen pedidos emergentes por ventas no proyectadas, se realizará directamente la solicitud, estos pedidos quedarán fuera del convenio y serán eventuales.
- Los pagos a los proveedores serán a treinta y setenta días para los pedidos eventuales.
- Para el pago por el contrato trimestrales, los pagos se realizarán de acuerdo a las fechas de entrega acordadas con los proveedores, donde el período promedio de pago sea de 60 días.
- El pago a proveedores estará en manos del Banco, quien deberá cancelar con previa notificación de DIPROMAS.

CAPITULO V: IMPLEMENTACION ESTRATÉGICA

1. PROGRAMAS

Los programas de acción son los siguientes:

PROGRAMA DE COMERCIALIZACIÓN		
ACCIONES	FECHAS - año 2000	Responsable
DESARROLLO CASAS DE CALIDAD		
♦ Desarrollo de DPM	Enero a Abril	Hispania
♦ Desarrollo de grupos de casas de calidad	Abril	Jefe Ventas y Jefe Marketing
♦ Desarrollo de casas de calidad	Mayo a Julio	Grupos de Trabajo
♦ Implementación resultados de casas de calidad	Agosto a Diciembre	Jefe Ventas y Jefe Marketing
IMPLEMENTAR DEPARTAMENTO DE CENSOS		
♦ Estructura del Departamento (Base Datos)	Enero	Jefe Ventas
♦ Recopilación información (Base Datos)	Febrero a Julio	Fuerza Venta
SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN		
♦ Estructura del sistema distribución	Enero	Jefe Ventas
♦ Zonificación	Enero	Jefe Ventas
♦ Adquisición de flota y contratación de terceros	Marzo	
♦ Capacitación (Ventas, Servicios, Cliente, etc)	Diciembre	Gerente, Jefe de Marketing
♦ Definición de rutas claves	Diciembre	Ventas, Fuerza de Ventas
PERSONAL DE VENTAS		
♦ Estructura de Fuerza de Ventas	Febrero	Jefe Ventas y Jefe Recursos Humanos
♦ Establecimiento de cuotas mensuales de venta por vendedor	Enero	Jefe Ventas
♦ Servicios de Post-venta	Todo el Año	Fuerza de Ventas
♦ Plan y Frecuencia de visitas a tiendas	Semanal en el año	Jefe Ventas, Fuerza de Ventas
♦ Capacitación	Mensual primer año	Jefe Ventas y Jefe Recursos Humanos
BENCHMARKING		
♦ Implementación	Hasta Marzo	Jefe Ventas
♦ Aplicación del sistema implantado	Mensualmente	Jefe Ventas
ISO 9000		
♦ Diagnóstico de Procesos	Hasta Marzo	Consultores
♦ Capacitación	Hasta Abril	Consultores
♦ Implementación	Hasta Mayo	Jefe Ventas y Personal Ventas
♦ Seguimiento y Control	Mensualmente	Gerente

PROGRAMA DE COMPRAS		
ACCIONES	FECHAS - año 2000	Responsable
PROVEEDORES		
♦ Convenios con Proveedores	Todo el año	Jefe Compras
♦ Seguimiento a Convenios	Todo el año	Jefe Compras
♦ Visitas periódicas e identificación de necesidades o requerimientos	Todo el año	Jefe Compras, Jefe Marketing
♦ Levantar Base de Datos	Todo el año	Jefe Compras, Jefe Marketing
♦ Desarrollo sistemas justo a tiempo	Dic/2000	Jefe Compras, Jefe Marketing
♦ Implementar sistemas de control C x P	Mar/2000	Jefe Compras, Finanzas, Sistemas
INVENTARIOS		
♦ Implementación sistemas de control	Hasta Marzo	Jefe Compras, Sistemas
♦ Aplicación del sistema implantado	Mensualmente	Jefe Compras
BENCHMARKING		
♦ Implementación	Hasta Marzo	Jefe Compras
♦ Aplicación del sistema implantado	Mensualmente	Jefe Compras
ISO 9000		
♦ Diagnóstico de Procesos	Hasta Marzo	Consultores
♦ Capacitación	Hasta Abril	Consultores
♦ Implementación	Hasta Mayo	Jefe Compras y Personal Compras
♦ Seguimiento y Control	Mensualmente	Gerente

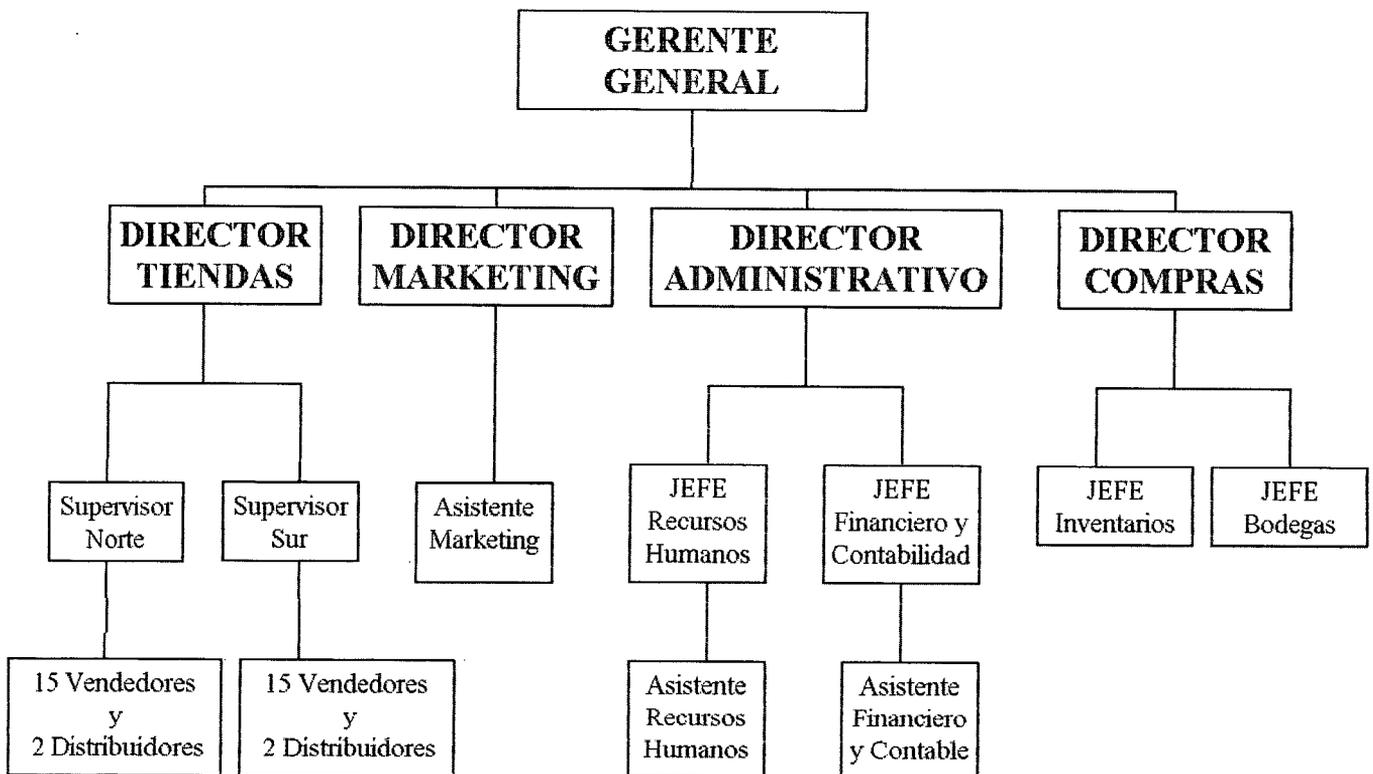
PROGRAMA DE FINANZAS		
ACCIONES	FECHA - año 2000	Responsable
ALIANZAS ESTRATÉGICAS		
♦ Pago de cuentas pendientes	Hasta Febrero	Jefe Financiero
♦ Preparación de Estudio de Factibilidad Financiera (Proyección de Flujos, VAN, TIR)	Febrero-Mayo	Director Administrativo y Jefe Financiero
♦ Presentación de Estudio al Banco	Junio	Gerente y Director Administrativo
♦ Seguimiento de Proyección Financiero	Junio - Diciembre	Director Administrativo
SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN		
♦ Análisis de rutas críticas para disminución de costos	Febrero - Marzo	Jefe Financiero
♦ Compra de activos necesarios para ampliar distribución	Abril	Gerente y Director Administrativo
BENCHMARKING		
♦ Implementación	Hasta Marzo	Jefe Financiero
♦ Aplicación del sistema implantado	Mensualmente	Jefe Financiero
ISO 9000		
♦ Implementación	Hasta Mayo	Jefe Financiero
♦ Seguimiento y Control	Mensualmente	Director Administrativo

PROGRAMA DE RECURSOS HUMANOS		
ACCIONES	FECHAS - año 2000	Responsable
CASAS DE CALIDAD		
♦ Apoyo en la implementación de grupos	Todo el año	Jefe RRHH y Asistente RRHH
♦ Seguimiento a grupos	Todo el año	Jefe RRHH
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL		
♦ Determinación de perfiles	Hasta Enero	Jefe RRHH
♦ Selección Personal	Hasta Enero	Jefe RRHH, Gerencia
♦ Contratación de Personal	Hasta Febrero	Jefe RRHH, Gerencia Marketing
INCREMENTO EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD PERSONAL		
♦ Documentar Capital Intelectual	Todo el año	Jefe RRHH
♦ Capacitación	Todo el año	Jefe RRHH
♦ Evaluación Personal	Trimestral	Jefe RRHH, Directores Área
BENCHMARKING		
♦ Apoyo en la Implementación	Hasta Marzo	Jefe RRHH
♦ Aplicación del sistema implantado	Mensualmente	Jefe RRHH
ISO 9000		
♦ Diagnóstico de Procesos	Hasta Marzo	Consultores
♦ Capacitación	Hasta Abril	Consultores
♦ Implementación	Hasta Mayo	Jefe RRHH

2. PRESUPUESTOS

El Presupuesto de Gastos Operativos de DIPROMAS S.A., para el año 2000 incluye la siguiente propuesta de estructura organizacional que este plan estratégico necesita para lograr sus objetivos:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DIPROMAS S.A.



El presupuesto es el siguiente:

PRESUPUESTO: GASTOS OPERATIVOS
(AÑO 2000 -S/.)

RUBRO	PRESUPUESTO 2000
Arrendamientos (bodegas y oficinas)	S/84,000,000
Selección de Personal	S/15,000,000
Fotocopias	S/2,500,000
Papelería y efectos escritorio	S/24,000,000
Material de despacho y empaque	S/3,500,000
Honorarios (incluye sueldos)	S/522,300,000
Dep. instalaciones	S/9,800,000
Dep. muebles y enseres	S/14,600,000
Dep. vehículos, maquinaria y equipo	S/15,500,000
Dep. acelerada equipo cómputo	S/11,100,000
Seguros	S/13,600,000
Agua, luz y fuerza	S/12,000,000
Teléfono, correo y metro	S/34,800,000
Movilización interna	S/146,000,000
Rep. y mant, eq. de oficina en general	S/3,500,000
Rep. y mant. eq. muebles y enseres	S/4,200,000
Rep. y mant. Vehículos	S/60,000,000
Gastos computación y mant. Compt.	S/38,800,000
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	S/1,015,200,000

3. PROCEDIMIENTOS

El sistema secuencial y pasos detallados para el cumplimiento de los programas propuestos para la marca están dentro del manual de procedimientos de DIPROMAS S.A. A continuación se detallan los procedimientos generales propuestos que deberán ser desarrollados por los departamentos responsables:

PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLES
Procedimiento para Ventas	Supervisores
Procedimiento para Compras	Director de Compras
Procedimiento para Manejo de Inventario	Jefe de Inventario
Procedimiento para Manejo de Bodegas	Jefe de Bodegas
Procedimiento para Distribución	Director Tiendas
Procedimientos Financieros y Contables	Director Administrativo

3.1. Procedimientos para Ventas

- Desarrollo de un cronograma de visitas a las tiendas de acuerdo a segmentación de mercado.
- Desarrollo de base de datos de clientes en donde se especifique monto máximo a comprar para cada tienda y productos a vender de acuerdo a mezcla óptima. Un resumen de esta debe ser entregado a cada supervisor.
- Asignación de vendedores para cada sector de la zona por parte de supervisores con la información de cupos y productos vender.

- Visita a tiendas por parte de vendedores.
- Toma de pedido de las tiendas.
- Entrega de pedido a Supervisores de Zona.

Los vendedores además deberán:

- Analizar nuevos productos que existan en las tiendas que visita.
- Investigar a tenderos acerca de promociones que ofrece la competencia.

3.2. Procedimientos para Compras

- Si hace falta inventario para satisfacer pedido, el Jefe de Inventario informa a Director de Compras.
- Director de Compras se pone en contacto con proveedor y hace pedido de lo que falte en stock.
- Al llegar la mercadería, el Jefe de Inventario revisa que los productos estén en perfecto estado, que el pedido esté completo y la mercadería es recibida por Jefe de Bodegas.
- El Director de Compras indica al Banco que se ha realizado la compra, para que éste cancele directamente al proveedor.

3.3. Procedimientos para el Manejo de Inventarios

- Entrega de pedidos por parte de Supervisores a Jefe de Inventario.
- Jefe de Inventario supervisa la existencia de mercadería en stock para cubrir pedido.
- Hace un descargo del pedido a su sistema de control de inventarios.
- Envía autorización para que se despache en bodega.

3.4. Procedimientos para Manejo de Bodegas

- Recibe autorización de despacho por parte de Jefe de Inventarios.
- Embalaje de mercadería.
- Se procede a embarcar mercadería en camiones distribuidores.

3.5. Procedimientos para Distribución

- Se carga el camión con mercadería a entregar.
- Camión recibe cronograma de entrega según ubicación de tiendas para optimizar tiempos y costos.
- Entrega pedido a tiendas de productos y facturas.
- Entrega copia de factura con "Recibí Conforme" a Director de Tiendas.

3.6. Procedimientos Financieros y Contables

- Director de Tiendas entrega facturas a Jefe Financiero.
- Jefe Financiero envía factura original a banco.
- Banco procede a acreditar en cuenta de DIPROMAS S.A. 3 días después de realizada la venta.
- Jefe Contabilidad hace el ingreso de la venta a sistema de contabilidad.

4. EVALUACIÓN Y CONTROL

Las matrices de evaluación y control propuestas para DIPROMAS S.A. son las siguientes:

MATRIZ No. 1

MEDIO Tiempo	Mejorar percepción de imagen corporativa	Resultado Esperado	Índice de Gestión		Equipo
ACTIVIDAD					
Invertir recursos para acercamiento con proveedores claves		Incrementar línea de descuento en 10% adicional vs. 99	Aumento % de descuentos	Gerente y Compras	Jun/2000
Desarrollo de plan de negocios con Banco		Garantizar alianza con Banco	Cumplimiento cronograma	Gerente, Finanzas y Ventas	Jun/2000
Aplicar casas de calidad a través de DPM		Ser preferidos por clientes	Cumplimiento cronograma	Directores de área	Dic/2000

MATRIZ No. 2

MEDIO	Concentrar esfuerzos de crecimiento en segmentos socio-econó- micos medio y bajo.	Resultado de Gestión	Índice de Gestión	Equipo	Tiempo
ACTIVIDAD		Esperado			
Levantar Base de Datos de clientes segmentos medio y bajo		Llegar al 12% de participación mercado Quito	Estudios Mercado	Ventas y Sistemas	Dic/2000
Invertir recursos en sistema de distribución		Cobertura mínima del 12%	% Cobertura	Finanzas y Ventas	Jun/2000
Desarrollo de Fuerza Ventas profesional y eficiente		Mejor atención y servicio postventa	DPM	Recursos Humanos y Ventas	Jun/2000

MATRIZ No. 3

MEDIO	Incrementar eficiencia y efectividad del personal	Resultado Esperado	Índice de Gestión	Equipo	Tiempo
ACTIVIDADES Desarrollar habilidades y capacidades por área Diseño de sistema de evaluación e incentivos para motivar al personal		Personal capacitado	Cumplimiento cronograma de evaluación	Recursos Humanos	Dic/2000
		Personal eficiente y motivado	% índice satisfacción personal	Recursos Humanos	Dic/2000

MATRIZ No. 4

MEDIO ACTIVIDAD	Optimizar el nivel de servicio con menor costo posible	Resultado Esperado	Índice de Gestión	Equipo	Tiempo
Análisis de rutas críticas		Menor costo en distribución vs. 99	% disminución costos distribución	Finanzas y Ventas	Mar/2000
Definir Brechas y priorizar actividades		Localización de esfuerzos	Diagrama de Pareto	Comercialización y Compras	Mar/2000
Priorizar control de gastos de distribución y almacenamiento		Menores costos vs. 99	Incidencia gastos variables y fijos en ER	Compras y Bodega	Mar/2000
o Implementar sistemas informáticos de contabilidad inventarios y de mercadeo para el manejo automático de la información		Información veraz y oportuna	Estados Resultados	Sistemas y Directores de área	Jul/2000

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Después de haber concluido el presente estudio podemos detectar que la empresa DIPROMAS es una de las empresas que fué afectada de una manera grave por la crisis política, social y económica que vivió nuestro país en el período del año 1998 – 1999.

Apesar de la gravedad de dicha crisis, existen empresas que han podido mantenerse dentro de un nivel económico, soportando los abusos del gobierno al congelar los fondos de todos los ecuatorianos.

La función de la Planeación Estratégica realizada a la empresa DIPROMAS, tiene por objeto reactivar la empresa en un ambito general, logrando así cumplir las estrategias propuestas.

La importancia de la Planeación Estratégica nos muestra que esta busca que la empresa tenga una misma visión sobre la cual gire todo el personal de forma colectiva y sepa la naturaleza del negocio, para poder solucionar problemas y tomar decisiones de forma conjunta que ayuden al desempeño para conseguir los objetivos planteados.

La Planeación Estratégica radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo, mediante las matrices planteadas de evaluación y control, nombramos las actividades a realizarse y el medio para conseguirlas; así podremos aprovechar nuestras fortalezas y disminuir debilidades, para lograr alcanzar la tan esperada ventaja competitiva.

RECOMENDACIONES

Es siempre necesario fomentar la misión de la compañía mediante los distintos departamentos, para crear un ámbito de trabajo no solo unipersonal si no como empresa, conjuntamente se puede lograr cumplir con los objetivos planteados y la visión de futuro.

La empresa DIPROMAS S.A debe recuperar su respeto frente a sus distribuidores y clientes, aplicando las actividades planteadas, esto llevará a mostrar una imagen de cambio, solvente y de credibilidad, siendo así el único medio para poner en marcha toda su estructura y lograr con el apoyo de la institución bancaria cumplir los objetivos del año 2000 – 2003.

Es favorable decir que si la empresa no aplica la implementación del Plan Estratégico, corre el riesgo de no alcanzar el éxito deseado.

BIBLIOGRAFIA

- Kotler Philip- Principles of Marketing- Prentice Hall, North Western University, 1989, 3th Edition.
- Mintzberg Henry- El Proceso Estratégico- Prentice Hall, 1997 conceptos, contextos y casos.
- Stephen P. Robbins, Mary Coulter- Administración- Prentice Hall, 1996 5th edición, Mexico.
- Richard A. Brealey, Stewart C. Myers- Principios de Finanzas Corporativas- Mc Graw Hill, 1994, España.
- Biblioteca de Administración de la pequeña y mediana empresa, Mc Graw Hill, 1986, Mexico
- Enciclopedia Estrategias de Harvard, Educar Cultural recreativa Ltda, 1987, Colombia
- Jany José Nicolás- Investigación de Mercados- Mc Graw Hill, 1996
- Liebman- Marketing Estratégico- 3ra edición, 1995
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC)
- Banco Central del Ecuador, Anuario estadístico.

ANEXO 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el mundo de globalización actual, las empresas necesitan cada vez más satisfacer las exigencias de nuevos escenarios y expectativas de sus clientes, logrando obtener una ventaja comparativa como una necesidad para competir en el mercado y perdurar en el tiempo. Adicionalmente trabajar en forma óptima y productiva, aminorando costos de distribución y generando un nivel de utilidades deseado para los trabajadores y accionistas de la Compañía.

La visión corto placista de las compañías, deja a un lado los planes progresivos de mejoramiento de la Compañía que impliquen un programa duradero y constante en la vida de las empresas.

El mercado requiere que tanto compañías subsidiarias como principales mantengan una misma forma de actuar (iguales procedimientos), que establezca una imàgen unificada de la compañía en todas las àreas de acción, logrando así mejorar la percepción de imagen corporativa,

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Objetivo General

Desarrollo de una planificación estratégica para determinar los objetivos estratégicos de la empresa DIPROMAS S. A., logrando el involucramiento del personal para alcanzar dichos objetivos mediante la orientación de estrategias claras que se orienten a la satisfacción de los clientes externos, internos y de los accionistas.

Un proceso planificado de crecimiento en el largo plazo, que permita fijar y direccionar tareas y acciones que deban implementarse para lograr un desarrollo sostenido y la empresa conseguir el sitial que desea.

Objetivos Especificos

Diseñar un modelo de plan estratégico, con el cual podamos trabajar, para determinar todas las metas y objetivos.

Aplicabilidad del estudio en etapas posteriores con características de facilidad y agilidad en la implementación.

Contribuir a DIPROMAS S.A. con nuevas ideas y estrategias que permitan el desarrollo y crecimiento en las principales áreas de la empresa.

MARCO TEÓRICO

CONCEPTO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA.- La planeación es muy importante; En que consiste? Planear es decidir ahora lo que haremos más adelante y cuando lo haremos.

La planeación estratégica es una herramienta gerencial que tiene que estar ligada con las funciones de organización, dirección, motivación y control ; es una herramienta primordial de toda empresa.

Sin un plan, no se puede realizar las cosas de forma eficiente y adecuada, en la planeación estratégica, los administradores adecuan los recursos de la organización a sus oportunidades de mercado a largo plazo, también nos ayuda a determinar metas específicas y proporciona al personal una visión unificada.

ESTRUCTURA DEL ESTUDIO A SER APLICADO PARA LA REALIZACION DEL PLAN ESTRATEGICO.

1 ANTECEDENTES.- Donde se resume la historia y estructura organizacional de la empresa .

2 ANALISIS EXTERNO.- Consiste en la determinación de variables (oportunidades y amenazas) que están fuera de la organización y no dentro del control normal de la alta gerencia, estas variables forman parte del contexto en el

cual se desenvuelve la organización. Comprende el análisis político, económico, social y tecnológico; en el que está inmerso el negocio. También se realiza un análisis de las cinco fuerzas propuestas por Michael Porter que son:

- 1 Riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores
- 2 Grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria.
- 3 El poder de negociación de los compradores.
- 4 El poder de negociación de los proveedores.
- 5 La proximidad de sustitutos para los productos de una industria.

Además un análisis de la competencia, análisis del consumidor y análisis del mercado.

3 ANALISIS INTERNO.- Consiste en la determinación de variables (fortalezas y debilidades) que están inmersas en la organización y comprende: antecedentes, análisis de la situación actual de DIPROMAS S.A., recursos con que cuenta y cómo es su estructura.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES.- Cualquier actividad que la organización haga bien o cualquier recurso del que dispone son conocidos como fortalezas; las debilidades son actividades que la organización no realiza bien o recursos que necesita pero que no dispone.

4 FORMULACION ESTRATEGICA.- Se refiere al desarrollo de acciones estratégicas mediante una adecuada administración de las oportunidades y amenazas ambientales, bajo la luz de las fortalezas y debilidades de la organización; incluye la misión y visión, objetivos estratégicos, acciones y políticas.

4.1 MISIÓN .- La formulación de misión debería ser la primera responsabilidad de la alta gerencia, ya que muestra una visión a largo plazo de una organización, en términos de que quiere ser y a quien servir, de tal forma que tanto el gerente general como el resto de ejecutivos de la empresa trabajarán en función de la misma.

La misión de la organización indica a qué clientes atiende que necesidades satisface y que tipo de productos ofrece. Una declaración de misión contiene, en términos gerenciales, los límites de las actividades de la organización.

Cada organización necesita una misión que defina su propósito, y definir la misión de la organización obliga a la gerencia a identificar el ámbito de sus productos o servicios.

Cuando una compañía no logra definir su propósito y el ámbito de dicho propósito, los resultados pueden ser desastrosos.

4.1.2 VISIÓN.- La visión de futuro es el concepto de donde quiere que su empresa se encuentre dentro de un período de tiempo determinado. Es un conjunto de ideas gerenciales que proveen el marco de referencia de lo que es una empresa y que quiere ser en el futuro.

Para la redacción de la visión de futuro se deben considerar los siguientes elementos:

- Debe ser formulada por líderes.
- Debe existir dimensión de tiempo.
- Debe ser integradora; compartida entre el grupo gerencial y sus colaboradores.

- Amplia y detallada.
- Positiva y alentadora.
- Debe ser realista en lo posible
- Comunica entusiasmo.
- Proyecta sueños y esperanzas.
- Incorpora valores e intereses comunes.

DEBE SER DIFUNDIDA INTERNA Y EXTERNAMENTE

4.1.3 DEFINICIÓN DE PRINCIPIOS CORPORATIVOS.- Son reglas que regulan la gestión de la organización, constituyen la filosofía empresarial y el soporte de la cultura organizacional. Existe implícita o explícitamente en toda empresa un conjunto de principios corporativos que deben ser analizados,

ajustados o redefinidos y luego divulgados, para que se convierta en un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

4.2 OBJETIVOS.- Es muy importante identificar el significado de objetivos y estrategias; los objetivos son los resultados a largo plazo que una empresa desea obtener gracias a la ejecución de ciertas estrategias. Las estrategias en cambio representan las acciones que hay que realizar para obtener los objetivos.

Los objetivos se refieren a resultados deseados para individuos, grupos, o hasta organizaciones entera, son muy importantes ya que dan dirección a todas las decisiones gerenciales y forman el criterio contra el cual los logros reales pueden ser medidos, por esto es que son el fundamento de la planificación.

Los objetivos proporcionan las metas de desempeño medibles que los trabajadores buscan alcanzar; conocer los objetivos actuales de la compañía da a los gerentes una base para decidir si los objetivos necesitan cambiarse o no.

Un objetivo es simplemente un resultado deseado. Una buena planeación comenzará con un conjunto de objetivos que se cumplan poniendo en práctica los planes.

Para que los objetivos sean alcanzables y valga la pena el esfuerzo deben reunir los siguientes requisitos:

- Claros y específicos.
- Formularse por escrito
- Ambiciosos pero realistas
- Congruentes entre sí.
- Realizarse en determinado periodo

4.3 ESTRATEGIAS.- Las estrategias son un plan general de acción utilizado por la compañía para satisfacer la misión y alcanzar los objetivos deseados.

Las estrategias son el como hacer realidad cada objetivo y cada proyecto, existen distintas estrategias relacionadas con una organización como por ejemplo estrategias financieras, de personal, de mercadotecnia, de relaciones públicas etc...

Existen muchos enfoques para identificar las estrategias que un empresa desea adaptar, se hará referencia un análisis mediante una matriz de confrontación

(FODA) donde existirà cuadros de estratègias tàcticas y evaluaciones identificando àreas de focalizaciòn y directrices.

El enfoque de la matriz de confrontaciòn FODA consiste en analizar los factores internos como son fortalezas y debilidades y los factores externos oportunidades y amenazas, luego de realizado esto determinar estratègias FO fortalezas con oportunidades DO debilidades con oportunidades FA fortalezas con amenazas y DA debilidades con amenazas.

4.4 POLÍTICAS.- Las políticas son una guía por medio de las cuales la empresa logra que sus estratègias sean realizadas de la mejor manera y consecuentemente la obtenciòn de objetivos tienen dos características muy importante, son guías para la toma de desiciones y se establecen para situaciones repetitivas en la vida de una estratègia.

Las políticas son una parte muy importante de la planeaciòn estratègica que sirven para apoyar esfuerzos individuales y colectivos en el proceso de obtener objetivos deseados.

Dentro de las políticas que se utilizarà en el estudio estràn e políticas de acuerdo al manejo contable, recursos humanos, ventas, financieras, inversiones y de compra.

5 IMPLEMENTACION ESTRATÈGICA.- La implementaciòn estratègica no es màs que la formulaciòn de programas, presupuestos y procedimientos para lograr el cumplimiento de la formulaciòn estratègica.

6 EVALUACIÓN Y CONTROL.- Es el desempeño de la formulaciòn estratègica mediante su implementaciòn, para alcanzar a travèz de un plan estratègico la misiòn de la compaõia.

HIPÒTESIS.-

- La empresa DIPROMAS S.A. no cuenta con una planeaciòn estratègica que sea guía para el desarrollo de la misma.

- Desarrollar una planeación estratégica a largo plazo que sea el fundamento para la toma de decisiones, y nos ayude a sacar a la empresa de donde se encuentra actualmente.
- Lograr establecer una imagen unificada de la compañía en todas las áreas de acción, así lograr mejorar la percepción de una empresa corporativa.

METODOLOGÍA. - La metodología que se utilizara será la siguiente:

- Realizaremos un análisis político, social, económico y tecnológico.
- Análisis de los miembros claves de la industria, sus políticas, estrategias, objetivos, fortalezas y debilidades. (Todo esto mediante un estudio de sus datos actuales)
- Análisis de la competencia
- Análisis del mercado
- Se realizará diferentes matrices de evaluación y control, determinando la actividad y el medio para realizarlo.
- Toda la metodología estará basada, en un modelo de planeación estratégica que se seguirá a través del estudio.

ANEXO 2

ENCUESTA.

1. Cual(es) de los siguientes políticos son los mas creíbles:

- Jamil Mahuad
- Juan José Pons
- León Febres Cordero
- Roque Sevilla

2. Es usted simpatizante del Presidente de la República ? (J. Mahuad)

Si..... No.....

3. Como calificaría la actuación del gobierno del Dr Jamil Mahuad en lo relacionado a:

- Economía.....
- Política Internacional.....
- Aumento de trabajo.....
- Asuntos sociales.....
- Educación.....
- Construcción de vías.....
- Seguridad pública.....
- Conflictos Sociales.....
- Déficit del presupuesto.....
- La banca.....

4. A cual de estas instituciones es a la que mas le cree?

- FF AA
- Iglesia
- Municipio
- Gobierno en General
- Policía
- Congreso
- Corte Suprema.

5. Cual cree que son los más importantes problemas que debería solucionar el gobierno de Mahuad?

Marque según la importancia

- Corrupción
- Delincuencia
- Costo de la vida
- Desempleo
- Economía
- Inflación
- Deuda Externa

6. Cuales son según usted los mayores errores cometidos por el gobierno de Mahuad?

Marque según la importancia.

- Eliminación de los subsidios
- Involucrar a la Iglesia en la política
- El costo de la vida
- Alza de combustibles
- Congelar el dinero del pueblo ecuatoriano