



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA
COMERCIAL BASTIDAS VILLACIS BASVIMART CÍA. LTDA.,
DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO,
PERÍODO 2021 – 2025”**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA: GÉNNESIS JOHANNA PAUCAR MARTÍNEZ

DIRECTORA: Ing. Nelly Patricia Perugachi Cahueñas

Riobamba – Ecuador

2021

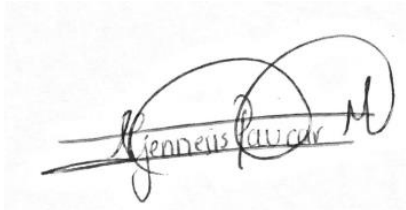
© 2021, Génesis Johanna Paucar Martínez

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, PAUCAR MARTÍNEZ GÉNNESIS JOHANNA, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor/autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

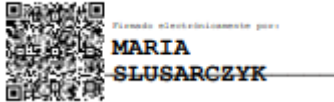

Riobamba, 10 de Diciembre de 2021

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Génesis Paucar Martínez', with a large, stylized flourish above the name.

Génesis Johanna Paucar Martínez
C.C. 060565372-4

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El trabajo de titulación; tipo: Proyecto de investigación, **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA COMERCIAL BASTIDAS VILLACIS BASVIMART CÍA. LTDA., DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2021 – 2025**, realizado por el señor/ la señorita: **GÉNNESIS JOHANNA PAUCAR MARTÍNEZ**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. María Slusarczyk Antosz PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2021-12-10
Ing. Nelly Patricia Perugachi Cahueñas DIRECTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN		2021-12-10
Ing. Carmen Amelia Samaniego Erazo MIEMBRO DEL TRIBUNAL		2021-12-10

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía y luz en mi camino tanto personal como profesional, por ser mi maestro e impulsador para seguir adelante en lucha por mis sueños y metas propuestas, por haberme brindado paciencia, celeridad y sobre todo el permitirme la dicha de tener a mi familia conmigo. A mis padres, Fausto y María por su ejemplo y dedicación hacia sus hijos, por la lucha constante de sacarme adelante, por sus consejos, palabras de aliento y apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida. A mis hermanos, Natali, Angie y Daniel por alegrar mis días, con sus palabras, ocurrencias y mensajes de motivación siempre cuando lo necesitaba, por demostrarme que el amor de familia es el arma más poderosa para superar cualquier momento adverso que se nos presente. A Erick, por ser mi soporte para conseguir mis metas, brindándome palabras de aliento y llenándome de su inmenso amor y bondad. A ustedes dedico mi esfuerzo y admiración, ya que han forjado la persona y profesional que soy ahora, puesto que cada uno de ustedes ha aportado en mi enseñanza y aprendizaje constante, valores y principios, el amor a Dios, la prudencia, solidaridad, alegría, espontaneidad y responsabilidad, permitiéndome llegar a plasmar uno de mis grandes objetivos.

Con amor,

Génesis

AGRADECIMIENTO

Gran exaltación a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, la Facultad de Administración de Empresas, Carrera de Finanzas, y a la planta docente, ya que gracias a sus conocimientos y enseñanzas han permitido construir mi camino profesional. Además, extendiendo mi agradecimiento al Ing. Mario Arellano e Ing. Carmen Samaniego por direccionarme y guiarme en la elaboración de mi Trabajo de Titulación y permitirme fortalecer mis habilidades y conocimientos mediante su apoyo.

A mis padres, por ser mi soporte económico y emocional en el transcurso de mi carrera universitaria, gracias por permitirme avanzar y seguir adelante, por confiar en mí de manera incondicional, puesto que este logro es mas de ustedes que mío, gracias, por tanto. Los amo.

A Erick, por ser mi motivación, mi consejero y persona especial, aquel que llego a mi vida a darle luz, gracias por tus palabras, por tu cariño, por alegrarte en cada logro mío, por impulsarme a conseguir mi meta.

Finalmente, agradezco a las personas que contribuyeron a la culminación de este logro, a mis compañeros y amigos, en especial a Jessica por ser mi fiel amiga y consejera, juntas hemos pasado por buenos y malos momentos tanto personales como universitarios, estoy inmensamente agradecida por haberme encontrado contigo y que ahora juntas hayamos logrado este gran objetivo.

Génesis

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	1

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	4
1.1. Empresa.....	4
1.2. Proceso administrativo.....	5
1.2.1. <i>Planificar</i>	5
1.2.2. <i>Organizar</i>	5
1.2.3. <i>Dirigir</i>	6
1.2.4. <i>Controlar</i>	6
1.3. Planeación.....	6
1.3.1. <i>Importancia de la planeación</i>	6
1.3.2. <i>Fases de la planeación a nivel organizacional</i>	7
1.3.3. <i>Tipos de planeación</i>	8
1.3.4. <i>Ventajas y desventajas de la planeación</i>	9
1.4. Estrategia.....	10
1.5. Planeación estratégica	11
1.5.1. <i>Procesos de la planeación estratégica</i>	12
1.5.2. <i>Beneficios del proceso de la planeación estratégica</i>	13
1.5.3. <i>Beneficios financieros</i>	15

1.5.4.	<i>Beneficios no financieros</i>	15
1.5.5.	<i>Necesidad de la planeación estratégica</i>	16
1.5.6.	<i>Características del plan estratégico</i>	17
1.5.7.	<i>Objetivos del plan estratégico</i>	17
1.6.	Estructura y componentes de un plan estratégico	18
1.6.1.	<i>Misión</i>	18
1.6.2.	<i>Visión</i>	18
1.6.3.	<i>Objetivos estratégicos</i>	19
1.6.4.	<i>Valores</i>	20
1.7.	Diagnostico situacional de la organización	20
1.7.1.	<i>Análisis externo</i>	20
1.7.2.	<i>Análisis interno</i>	24
1.7.3.	<i>Análisis FODA</i>	26
1.8.	Ratios financieros	28

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	33
2.1.	Enfoque de investigación	33
2.2.	Nivel de investigación	33
2.3.	Diseño de la investigación	34
2.4.	Tipo de estudio	34
2.5.	Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	35
2.5.1.	<i>Población</i>	35
2.5.2.	<i>Tamaño actual y proyectado de los consumidores</i>	35
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	36
2.7.	Interrogantes de estudio	37
2.7.1.	<i>Idea a defender</i>	37

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	38
3.1.	Resultados.....	38
3.1.1.	<i>Resultado de la encuesta dirigida a los clientes de la Distribuidora Bastidas</i>	38
3.1.2.	<i>Resultado de la encuesta dirigida a los empleados de la Distribuidora Bastidas</i>	45
3.1.3.	<i>Resultado de la entrevista al apoderado general de la Distribuidora Bastidas</i>	64
3.2.	Discusión de resultados	65
3.2.1.	<i>Título</i>	67
3.2.2.	Diagnóstico estratégico.....	67
3.2.2.1.	<i>Identificación de la empresa.....</i>	67
3.2.2.2.	<i>Implicado o Stakeholders</i>	68
3.2.2.3.	<i>Misión, visión y valores empresariales del “Grupo Bastidas”</i>	69
3.2.2.4.	<i>Propuesta de misión, visión, valores empresariales y organigrama estructural</i>	70
3.2.2.5.	<i>Análisis del entorno empresarial.....</i>	74
3.2.3.	Direccionamiento y formulación estratégica	86
3.2.3.1.	<i>Matriz FODA</i>	86
3.2.3.2.	<i>Diseño de estrategias.....</i>	88
3.2.3.3.	<i>Políticas</i>	89
3.2.3.4.	<i>Objetivos estratégicos propuestos</i>	93
3.2.4.	Parámetros de referencia de la organización	95
3.2.4.1.	<i>Parámetros de referencia de la organización</i>	95
3.2.4.2.	<i>Resumen de los parámetros de referencia de la organización.....</i>	114
3.2.4.3.	<i>Desarrollo de acciones, planes, programas, proyectos y presupuestos</i>	115
3.3.	Recopilación y resumen del plan estratégico.....	133
	CONCLUSIONES.....	134
	RECOMENDACIONES.....	135
	GLOSARIO	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

INDICE DE TABLAS

Tabla 1-3:	Precios de productos con relación a la competencia	38
Tabla 2-3:	Trato del personal hacia el cliente	39
Tabla 3-3:	Captación de clientes hacia la Distribuidora	40
Tabla 4-3:	Aplicación de estrategias de publicidad	41
Tabla 5-3:	Instalaciones para atención al cliente	42
Tabla 6-3:	Implementación de aspectos de bioseguridad.....	43
Tabla 7-3:	Aspectos faltantes de la Distribuidora hacia el cliente	44
Tabla 8-3:	Función Organizacional.....	45
Tabla 9-3:	Duración en el puesto de trabajo	46
Tabla 10-3:	Cumplimiento de los horarios laborales	47
Tabla 11-3:	Desempeño del cargo asignado	48
Tabla 12-3:	Desempeño laboral acorde a un manual de funciones.....	49
Tabla 13-3:	Políticas manejadas por la Distribuidora	50
Tabla 14-3:	Difusión de la misión, visión y compromisos	51
Tabla 15-3:	Establecimiento de misión y visión propias de la organización	52
Tabla 16-3:	Emisión de metas, objetivos y aspiraciones	53
Tabla 17-3:	Funciones en base a metas organizacionales	54
Tabla 18-3:	Involucración en las estrategias, metas y decisiones de la Distribuidora	55
Tabla 19-3:	Capacitación del personal.....	56
Tabla 20-3:	Capacitación del personal durante la emergencia sanitaria	57
Tabla 21-3:	Infraestructura y tecnología instalada en la Distribuidora	58
Tabla 22-3:	Desenvolvimiento del ambiente laboral	59
Tabla 23-3:	Trato por parte de los directivos de la Distribuidora	60
Tabla 24-3:	Desempeño administrativo de la Distribuidora	61
Tabla 25-3:	Principales anomalías que presenta la Distribuidora	62
Tabla 26-3:	Implementación de un plan estratégico en la Distribuidora	63
Tabla 27-3:	Implicados o Stakeholders.....	68
Tabla 28-3:	Identificación de factores claves del Macroentorno	74
Tabla 29-3:	Matriz de Prioridades	76
Tabla 30-3:	Poder negociación de los proveedores.....	77
Tabla 31-3:	Rivalidad entre los actuales participantes.....	78
Tabla 32-3:	Poder de negociación de los compradores.....	80
Tabla 33-3:	Oportunidades y Amenazas	80
Tabla 34-3:	Perfil estratégico del macroentorno.....	81

Tabla 35-3:	Capacidad de respuesta a factores estratégicos externos.....	81
Tabla 36-3:	Fortalezas y Debilidades.....	84
Tabla 37-3:	Perfil estratégico del microentorno.....	84
Tabla 38-3:	Capacidad de respuesta a factores estratégicos internos.....	85
Tabla 39-3:	FODA	86
Tabla 40-3:	Diseño de estrategias	88
Tabla 41-3:	Objetivos Estratégicos Propuestos	93
Tabla 42-3:	Balance General 2018.....	95
Tabla 43-3:	Balance General 2019.....	97
Tabla 44-3:	Estado de Pérdidas y Ganancias 2018	98
Tabla 45-3:	Estado de Pérdidas y Ganancias	99
Tabla 46-3:	Análisis Vertical y Horizontal del Balance General 2018-2019	100
Tabla 47-3:	Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Pérdidas y Ganancias	103
Tabla 48-3:	Índices de Líquidez.....	106
Tabla 49-3:	Índices de Solvencia.....	108
Tabla 50-3:	Índices de Gestión	110
Tabla 51-3:	Índices de Rentabilidad	112
Tabla 52-3:	Resumen de los parámetros de referencia de la organización	114
Tabla 53-3:	Incremento en ventas.....	115
Tabla 54-3:	Programa de distribución directa.....	116
Tabla 55-3:	Posicionamiento de la marca.....	117
Tabla 56-3:	Programa de posicionamiento de la marca en el mercado.....	118
Tabla 57-3:	Ampliación de cartera de proveedores	119
Tabla 58-3:	Programa para cubrir la demanda actual de la población	120
Tabla 59-3:	Gestionar las funciones del personal	121
Tabla 60-3:	Programa de categorización de funciones	122
Tabla 61-3:	Manual de funciones del Gerente General	123
Tabla 62-3:	Manual de funciones del Talento Humano.....	123
Tabla 63-3:	Manual de funciones de control y gestión	124
Tabla 64-3:	Manual de funciones del jefe de Marketing	125
Tabla 65-3:	Manual de funciones Financiero-Contador	125
Tabla 66-3:	Manual de funciones Cajera	126
Tabla 67-3:	Manual de funciones Vendedor/Despachador.....	127
Tabla 68-3:	Manual de funciones Guardia de seguridad.....	127
Tabla 69-3:	Manual de funciones Chofer.....	128
Tabla 70-3:	Difusión de planes, objetivos, metas, misión, visión y valores	129
Tabla 71-3:	Programa de involucrar al personal	130

Tabla 72-3:	Capacitar al personal	131
Tabla 73-3:	Programa del personal calificado	132
Tabla 74-3:	Recopilación y resumen del Plan Estratégico.....	133

INDICE DE FIGURAS

Figura 1-3:	Logo de la Distribuidora Comercial Bastidas	67
Figura 2-3:	Logo de Moderna Alimentos	77
Figura 3-3:	Logo de Nestlé	77
Figura 4-3:	Logo de Proesa.....	78
Figura 5-3:	Logo de Industrias Ales	78
Figura 6-3:	Logo de Quifatex	78
Figura 7-3:	Logo de Dicosavi	79
Figura 8-3:	Logo de Supermercado Santa María.....	79
Figura 9-3:	Logo de Mi Comisariato	79
Figura 10-3:	Logo de Supermaxi	79

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1:	Cinco Fuerzas de Porter.....	22
Gráfico 1-3:	Precios de productos con relación a la competencia	38
Gráfico 2-3:	Trato del personal hacia el cliente	39
Gráfico 3-3:	Captación de clientes hacia la Distribuidora	40
Gráfico 4-3:	Aplicación de estrategias de publicidad	41
Gráfico 5-3:	Instalaciones para atención al cliente	42
Gráfico 6-3:	Implementación de aspectos de bioseguridad	43
Gráfico 7-3:	Aspectos faltantes de la Distribuidora hacia el cliente	44
Gráfico 8-3:	Función Organizacional.....	45
Gráfico 9-3:	Duración en el puesto de trabajo	46
Gráfico 10-3:	Cumplimiento de los horarios laborales	47
Gráfico 11-3:	Desempeño del cargo asignado	48
Gráfico 12-3:	Desempeño laboral acorde a un manual de funciones.....	49
Gráfico 13-3:	Políticas manejadas por la Distribuidora	50
Gráfico 14-3:	Difusión de la misión, visión y compromisos	51
Gráfico 15-3:	Establecimiento de misión y visión propias de la organización.....	52
Gráfico 16-3:	Emisión de metas, objetivos y aspiraciones de la Distribuidora	53
Gráfico 17-3:	Funciones en base a metas organizacionales.....	54
Gráfico 18-3:	Involucración en las estrategias, metas y decisiones de la Distribuidora	55
Gráfico 19-3:	Capacitación del personal.....	56
Gráfico 20-3:	Capacitación del personal durante la emergencia sanitaria	57
Gráfico 21-3:	Infraestructura y tecnología instalada en la Distribuidora.....	58
Gráfico 22-3:	Desenvolvimiento el ambiente laboral	59
Gráfico 23-3:	Trato por parte de los directivos de la Distribuidora	60
Gráfico 24-3:	Desempeño administrativo de la Distribuidora	61
Gráfico 25-3:	Principales anomalías que presenta la Distribuidora.....	62
Gráfico 26-3:	Implementación de un plan estratégico en la Distribuidora	63
Gráfico 27-3:	Mision Propuesta.....	70
Gráfico 28-3:	Visión Propuesta.....	71
Gráfico 29-3:	Organigrama Estructural Propuesto	73
Gráfico 30-3:	Cadena de Valor	82

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

ANEXO B: ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA DISTRIBUIDORA

ANEXO C: ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA DISTRIBUIDORA

ANEXO D: ENTREVISTA AL APODERADO GENERAL DE LA DISTRIBUIDORA

RESUMEN

El presente trabajo de titulación se enfocó en el diseño de un plan estratégico para mejorar las gestiones administrativas-financieras de la Distribuidora Comercial Bastidas Villacis Basvimart Cía. Ltda., cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2021-2025, mediante el cual, en el transcurso de la elaboración de la investigación se aplicaron los siguientes instrumentos: las encuestas dirigidas a los empleados y una entrevista al Apoderado General de la distribuidora con el fin de conocer la situación real, las falencias y limitantes para consiguientemente ejecutar un análisis situacional integral con todos los elementos recabados anteriormente, aplicando un estudio a los factores del macro entorno (PESTEL), además del análisis Porter y la Cadena de Valor, permitiendo en base a ello la construcción de la Matriz FODA, por lo cual se reflejó la falta de conocimiento en el direccionamiento y administración, difusión y compromiso empresarial por parte del personal hacia el cumplimiento de las metas de la organización, además de la carencia de manuales y planes, lo cual ha limitado su participación y crecimiento en el mercado. De esta manera se propuso objetivos estratégicos enmarcados en el diseño de programas, proyectos y presupuestos que guíen y direccionen de manera eficiente las gestiones administrativas, ventas, canales de comunicación efectivas, proactividad, compromiso e imagen empresarial. Por tanto, se recomendó a los directivos como a los empleados de la empresa que se comprometan a participar activamente en el logro de la visión y objetivos propuestos, con una continua evaluación en el desarrollo de tareas y procesos estipuladas en cada área, y finalmente realizando estudios de mercado que focalicen a la generación de estrategias e ideas innovadoras que permitan un mayor posicionamiento frente a la competencia.

Palabras clave: <GESTIÓN ADMINISTRATIVAS>, <GESTIÓN FINANCIERA>, <PLAN ESTRATÉGICO>, <MATRIZ FODA>, <COMPROMISO EMPRESARIAL>, <RIOBAMBA (CANTÓN)>.



Firmado electrónicamente por:
**ELIZABETH
FERNANDA AREVALO
MEDINA**



1339-DBRAI-UPT-2021

ABSTRACT

This research work is focused on the design of a strategic plan to improve the administrative-financial management of Distribuidora Comercial Bastidas Villacis Basvimart Cía. Ltda. located in Riobamba canton of Chimborazo province, during the period 2021-2025. By means of which, during the development of the investigation, the following instruments were applied: surveys directed at employees and an interview with the General Attorney of the distributor in order to know the real situation, the shortcomings and limiting factors to consequently perform a comprehensive situational analysis with all elements previously collected, applying a study to the factors of the macro environment (PESTEL), the Porter analysis and the Value Chain, allowing the construction of the SWOT Matrix based on this. After the analysis of the SWOT, it was reflected the lack of knowledge in the direction and administration, diffusion and business commitment by the staff towards the fulfillment of the goals of the organization, in addition to the lack of manuals and plans, which has limited their participation and growth in the market. In this way, strategic objectives framed in the design of programs have been proposed, projects and budgets that guide and direct management efficiently administrative, sales, effective communication channels, proactivity, commitment and business image. Therefore, managers and employees of the company are advised to commit actively to participate in the achievement of the vision and objectives proposed, with a continuous evaluation in the development of tasks and processes stipulated in each area and finally conducting market studies that focus on the generation of innovative strategies and ideas that allow a greater positioning in the face of competence.

Keywords: <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <FINANCIAL MANAGEMENT>, <STRATEGIC PLAN>, <SWOT MATRIX>, <BUSINESS COMMITMENT>,< RIOBAMBA (CANTON)>.

SILVIA
NARCISA
CAZAR
COSTALES



Firmado
digitalmente por
SILVIA NARCISA
CAZAR
COSTALES

INTRODUCCIÓN

El plan estratégico es una herramienta fundamental que permite el desarrollo eficiente de las gestiones administrativas de una organización mediante la incorporación de estrategias y planes que ayuden al direccionamiento y control de las actividades y objetivos propuestos, permitiendo el aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas, generando mecanismos de mejora de las falencias y limitantes encontrados, plasmando metas y programas que comprometan a los miembros al cumplimiento de los ideales y compromisos establecidos por la empresa.

En el primer capítulo se da a conocer acerca de la problemática, formulación y sistematización del problema, además de los objetivos planteados para el desarrollo de la investigación, así como también la justificación del porque el plan estratégico ayudará a la mejora de la problemática encontrada.

En el segundo capítulo se establece el marco de referencia en el cual se basó el siguiente trabajo, abarcando los antecedentes de la investigación, así como también el marco teórico que recaba información importante correspondiente al plan estratégico.

El tercer capítulo se compone del marco metodológico en la que se establecen herramientas, métodos, técnicas e instrumentos de estudio de las cuales se utilizó y fundamento la investigación y de las que se partió para el diagnóstico situacional de la organización.

En el cuarto capítulo se pone en marcha el marco propositivo, el mismo que busca dar solución a la problemática encontrada mediante un estudio de las variables internas y externas de la organización, conjuntamente con la utilización de matrices como: Macro entorno (PESTEL), Análisis Porter, Cadena de Valor, además del diseño de una propuesta correspondiente a la Misión, Visión, Valores, Organigrama Estructural y Objetivos estratégicos, para concluir con la estructuración de los programas, planes, proyectos y presupuestos, focalizados en la mejora de las gestiones administrativas-financieras y crecimiento continuo de la distribuidora.

Finalmente, se procede a estipular las respectivas conclusiones del trabajo de investigación, en donde se detalla los puntos más relevantes de forma clara, precisa y resumida, para posteriormente dar a conocer las recomendaciones con el fin de ofrecer mayor eficacia en los procesos y desarrollo económico de la Distribuidora Comercial Bastidas Villacis Basvimart Cía. Ltda.

Antecedentes de la Investigación

El presente trabajo se fundamentó en base a una investigación bibliográfica de los diferentes repositorios de la universidad, en donde se elaboraron proyectos con temáticas similares al presente trabajo. Esto con el objetivo de tener una visión más clara y amplia acerca del plan estratégico.

A continuación, se refleja a modo de resumen los temas de investigación con su autor y ámbito de estudios pertinentes.

Según el trabajo de titulación realizado en el año 2019 titulado **“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COMERCIAL TELLO DE LA CIUDAD DE MACHALA, PROVINCIA DE EL ORO, PERÍODO 2018-2022.”** elaborado por Andrea Rocío Chamba Zambrano de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, lo cual, la elaboración del plan estratégico beneficio a la organización a mejorar la gestión administrativa-financiera, mediante la ejecución de distintas estrategias propuestas con el objetivo de mejorar la organización, para con ello obtener una ventaja competitiva, mejorar ventas y utilidades en el transcurso del tiempo, además el diseño de indicadores permitió verificar el cumplimiento y la efectividad de las estrategias propuestas, para que estas sean supervisadas en cualquier momento por el gerente, por tanto, la organización conto con la inversión propia para ejecutar los distinto programas y proyectos planteados (Chamba, 2019, p.12).

Según el trabajo de titulación realizado en el año 2016 titulado **“PLAN ESTRATÉGICO Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA “DISTRIBUIDORA LOS ÁNGELES” DEL CANTÓN TISALEO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERIODO 2015.”** elaborado por Luis Ángel Escorza Fiallos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en donde el desarrollo del análisis situacional a la empresa permitió identificar los factores internos, tales como la variedad, calidad del producto, infraestructura y la maquinaria, conjuntamente con el crecimiento del mercado, en este sentido, al definir la filosofía empresarial y la planeación de las estrategias en el plan estratégico, permitirán en el futuro contar con los direccionamientos necesarios, alineados a cumplir con los objetivos de desarrollo, la misma que se verá reflejada en el crecimiento en los porcentajes de utilidad y rentabilidad (Escorza, 2016, p. 12).

En el trabajo de titulación realizado en el año 2016 denominado **“DISEÑO DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA COMERCIAL “LABOR DIESEL TURBO PARTS” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”** elaborado por Clara Maribel Rodríguez Padilla de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, la cual, la empresa requirió del diseño y la implementación de un

plan estratégico, la misma que contribuyó al logro de una organización con procesos organizados y sistematizados, en donde permitió alcanzar una mayor satisfacción a los clientes actuales y futuros, puesto que la empresa no poseía detalladamente los procesos, funciones y tareas, ni una definida visión y misión que guíen al logro de los objetivos y metas institucionales (Rodríguez, 2016, p. 10).

CAPÍTULO I

1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Empresa

Según Bolívar y García (2015), la empresa crea valor, riqueza o utilidad, pues transforma un conjunto de recursos o factores (inputs) en productos (outputs), que pueden ser bienes (productos tangibles) o servicios (productos intangibles), los cuales tienen mayor valor que el que tienen los recursos utilizados para su obtención. La empresa proporciona a sus clientes productos útiles en la medida en que satisfacen las necesidades o deseos de estos. Además de esta naturaleza económica de la empresa, sería necesario considerar su naturaleza social. La actividad empresarial está relacionada con la creación de empleo, la generación de riqueza o valor añadido, y la canalización de la renta (p. 18).

Para Soriano et al (2015), la empresa influye en la sociedad de diferentes formas: ofrece bienes y servicios que permiten satisfacer las necesidades de los individuos que componen dicha sociedad; realiza una importante función social al ser generadora de riqueza; posibilita el desarrollo a través de innovaciones (p. 12). En este sentido, destacan las aportaciones de la teoría de la organización, la cual concibe a la empresa como un tipo de asociación humana consciente, con las características siguientes:

- Tiene unos objetivos
- Hay la presencia de una autoridad
- Existe una jerarquización de sus miembros
- Distinción entre miembros y no miembros
- Diferenciación entre la propia organización y sus miembros
- Tendencia a perpetuarse
- Crea procedimientos de actuación nuevos
- Existen problemas distributivos

En definitiva, la empresa es una unidad conformada por recursos humanos, materiales, financieros, técnicos y tecnológicos, direccionados y focalizados a cubrir la demanda insatisfecha de la sociedad mediante productos nuevos o con valor agregado, con el fin de crear valor para los socios e integrantes que conforman la organización.

1.2. Proceso administrativo

Según Münch (como se citó en Bueno, Ramos y Berrelleza, 2018), el proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas. Cada etapa responde a seis preguntas fundamentales: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Cuándo? Y ¿Dónde? (p. 51).

La administración comprende una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios, las técnicas y los enfoques de gestión. En la administración de cualquier empresa existen dos fases: una estructural en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de alcanzarla y otra operacional, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el período de estructuración (Münch, 2015, p.14).

En resumen, el proceso administrativo consiste en una serie de etapas que permiten a los directivos guiar sus esfuerzos en la búsqueda de objetivos y metas conjuntas con todos los colaboradores, permitiendo consigo una eficiente gestión en las diferentes áreas funcionales de la organización.

1.2.1. Planificar

La planeación es la fase inicial de todo proceso administrativo, toda organización requiere de esta etapa preliminar para el logro de una eficiencia máxima. La planeación es un proceso continuo, y por supuesto, siempre está sujeto a cambios, sujeto siempre al desarrollo constante de la empresa. En base a ello, se debe determinar los siguientes interrogantes: ¿Qué es lo que se quiere?, ¿A dónde se pretende llegar?, ¿Cuáles son las estrategias corporativas?, ¿Qué impacto se proyecta alcanzar? Las respuestas a las interrogantes anteriormente propuestas se alcanzan a través de un proceso de planeación (Moreno, 2017, p.12).

La planeación constituye la etapa inicial del proceso administrativo, en donde se fundamenta las directrices y bases de las cuales la empresa marcará los objetivos y metas a alcanzar.

1.2.2. Organizar

Según Blandez (2016), consiste en distribuir el trabajo entre el grupo, para establecer y reconocer las relaciones y la autoridad necesaria, implica:

- El diseño de tareas y puestos
- Designar a las personas idóneas para ocupar los puestos.
- La estructura de la organización
- Los métodos y procedimientos que se emplearán

Organizar consiste en la distribución equitativa del trabajo entre los diferentes entes involucrados en la organización, mediante la utilización de procedimientos que orienten la consecución efectiva de los resultados.

1.2.3. Dirigir

Según Prieto y Therán (2018), esta función implica hacer que los miembros de la organización actúen de forma tal que contribuyan a alcanzar los objetivos establecidos y, para ello, se debe tener una serie de condiciones personales y de relaciones de equipo que garanticen el éxito en la organización (p. 103).

Dentro del proceso administrativo, el direccionamiento de las actividades de los miembros de la organización consiste en formular bases que orienten a la consecución de los objetivos propuestos, creando un ambiente proactivo y dinámico que contribuya al desempeño eficiente de los involucrados de la organización.

1.2.4. Controlar

Es la base del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con la finalidad de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones (Münch, 2015, p.16).

El control, permite a los directivos evaluar y supervisar las metas alcanzadas por cada uno de los miembros o áreas departamentales, mediante el cual, se analizarán los puntos de mejora para posteriormente corregirlos y llevarlas a cabo dentro del proceso o gestión empresarial.

1.3. Planeación

1.3.1. Importancia de la planeación

La planeación es fundamental para incrementar las posibilidades de éxito de toda empresa; por lo que se convierte en una actividad necesaria para iniciar un proyecto, sea de tipo social, cultural, de ciencias, deportivo, tecnológico o emprendedor. En la planeación se establecen acciones orientadas a lograr un buen uso y aprovechamiento de los recursos. Parte de la importancia de la planeación radia en que se convierte en un elemento relevante para el cumplimiento de las metas planteadas. Su propósito es aprovechar al máximo todos los recursos que son requeridos por las diferentes áreas de una empresa (Bueno, Ramos y Berrelleza, 2018, p. 68).

Por lo que respecta, la planeación constituye una guía para establecer mecanismos que permitan el uso eficiente de los recursos, con el fin de aumentar la productividad y dinamización a todas las áreas departamentales de la empresa, focalizadas al logro de los objetivos y metas conjuntas.

1.3.2 Fases de la planeación a nivel organizacional

Moreno (2017) manifiesta que, el proceso de la planeación es un proceso sistemático, el cual requiere una serie de tareas, éstas, surgidas después de un trabajo riguroso, de análisis e interpretación de las necesidades de la organización (p. 28-29).

- Fase 1: Desarrollo de la misión y los objetivos que toman una dirección cuando se consideran preguntas como: ¿En qué negocios estamos?, ¿Cuál es nuestro compromiso? Y ¿Qué resultados deseamos? Los objetivos generales producen una sensación de rumbo en la toma de decisiones. La misión y los objetivos no se conciben por separado. Se ven influidos por las evaluaciones de las amenazas y oportunidades del entorno, de las fortalezas y debilidades.
- Fase 2: Diagnostico de amenazas y oportunidades, las fuerzas del entorno internas y externas, nacionales y globales representan oportunidades y amenazas para una organización.
- Fase 3: Identificación de las fuerzas centrales de una organización y determinar lo que debe mejorarse. El diagnostico abarca el análisis de la relativa posición competitiva de la organización, su capacidad de adaptarse e innovar las habilidades de sus recursos humanos, sus capacidades tecnológicas, recursos financieros, su profundidad administrativa, los valores y antecedentes de los empleados clave.
- Fase 4: El desarrollo de estrategias debe evaluarse en términos de oportunidades y amenazas: fortalezas y debilidades internas. La probabilidad de que las estrategias ayuden a que la organización logre su misión y objetivos.

- Fase 5: Preparación del plan estratégico, luego de crear estrategias opcionales y elegir entre éstas, la gerencia está preparada para redactar el plan estratégico, contemplando; misión y objetivos organizacionales, la oferta de bienes servicios o ambos, sin olvidar lo que los vuelve únicos.
- Fase 6: Preparación de planes tácticos para ayudar a instrumentar los planes estratégicos, Los gerentes de primer nivel y de mandos intermedios, así como los equipos de empleados, basan sus planes tácticos en el plan estratégico de la organización.
- Fase 7: Control y diagnóstico de resultados para asegurar que la instrumentación de los planes se realice conforme a lo establecido y evaluar los resultados conseguidos mediante tales planes. Si estos no generan los resultados deseados, gerentes y equipos tienen que modificar la misión y los objetivos, revisar las estrategias, idear nuevos planes tácticos.
- Fase 8: Planeación continua, el entorno externo e interno cambian constantemente, algunos de estos cambios son graduales y previsibles, otros, abruptos e impredecibles.

Para la ejecución de la planeación a nivel organizacional, requiere de varias fases, dentro de las cuales se debe establecer el diagnóstico situacional de la empresa, en la que se identifiquen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para a partir de ello formular estrategias que conlleven al establecimiento de una misión, visión, objetivos, políticas, lineamientos y procesos a largo plazo, bajo un compromiso proactivo y dinámico de todos los miembros de la organización, para la consecución eficiente de las metas planteadas.

1.3.3. Tipos de planeación

Luna (2015) manifiesta que los tipos de planeación son:

- **Planeación estratégica:** Es el proceso que consiste en decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y coordinación de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total, en un medio y largo plazo (Luna, 2015, p.61).
- **Planeación táctica:** Se determina en los mandos medios de la empresa que, dependiendo su tamaño, puede ser gerencias o departamentos, tomando como base la planeación estratégica.

Se establece generalmente a corto y mediano plazo. Se traduce los planes estratégicos en otros específicos que son relevantes para una parte particular de la organización, como son las áreas funcionales de la mercadotecnia, recursos humanos, finanzas o producción. Los planes tácticos se ocupan de las principales acciones que una unidad debe llevar a cabo para cumplir en forma efectiva su parte del plan estratégico (Luna, 2015, p.62-63).

- **Planeación operativa:** Trata básicamente de la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas de cada una de sus unidades operativas. La planeación operativa detecta procesos y procedimientos específicos necesarios en los niveles más bajos de la empresa (Luna, 2015, p.63).

1.3.4. Ventajas y desventajas de la planeación

Según Moreno (2017), las ventajas y desventajas de la planeación son:

1.4. Ventajas

- Es una herramienta fundamental para el administrador, ya que permite trazar y cumplir programas, donde se mide su gestión en un periodo de tiempo, orientado hacia a futuro en la prevención de las posibles eventualidades que se puedan presentar.
- La planeación quiere decir que los administradores se ven constantemente forzadas a recordar con exactitud lo que su organización está tratando de lograr Por tal razón, se tiene a los objetivos como punto de partida.
- La función de planeación ayuda a los administradores en sus esfuerzos por coordinar sus decisiones (p.27).

En concreto, la planeación permite a los administradores sembrar bases que permitan orientar a las organizaciones al mejor uso de los recursos disponibles, en un horizonte de tiempo de corto, mediano y largo plazo, de las cuales permitan la supervisión y control de las gestiones alcanzadas por las diferentes áreas funcionales de la empresa.

1.2.3.4.2. Desventajas

- Los administradores no cuentan con la información completa de toda su organización, en ocasiones por celos de parte de las directivas de la empresa, en otra, porque la información

llega de una manera fragmentada permitiendo así, realizar un proceso de planeación adecuado al comportamiento continuo, pero carente de una seguridad en las acciones predichas por los gerentes encargados de tomar todas las decisiones dentro de la organización.

- El tiempo con el que disponen los administradores para verificar que todos los planes se estén ejecutando de la forma más adecuada para el desarrollo y el crecimiento de la empresa, en un tiempo determinado.
- Los planes deben ser flexibles y no estructuras rígidas, siendo susceptibles al cambio exógeno que se presenten en el entorno de las organizaciones (p.27).

Particularmente, los administradores se enfrentan a situaciones cambiantes que limitan el establecimiento de una planeación adecuada para la empresa, evidenciándose desde las restricciones en la información hasta la poca previsión a los cambios de la organización.

1.4. Estrategia

Según Sainz (2018), la estrategia es un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma o puede tomar la competencia, y teniendo en cuenta también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales. Consiste, por tanto, en el conjunto de decisiones, movimientos y enfoques que diseña la dirección de una empresa para obtener los resultados marcados como objetivos. Por tanto, la estrategia consiste en adecuar nuestros factores internos a los factores externos con el fin de obtener la mejor posición competitiva. El planificador, en función de su interpretación del análisis efectuado, tiene que plantear diversas alternativas y reflexionar acerca de la más idónea, teniendo siempre presentes los medios de los que dispone y los resultados deseados (p. 232).

Para Luna (2015), la estrategia debe basarse en la descripción de la empresa, la visión, su misión, objetivos y valores, para después realizar un análisis interno y externo, además de implantar y desarrollar la estrategia aplicando un presupuesto y liderazgo estratégico que integren una cultura empresarial de mejora continua (p. 31). En la creación de la estrategia, se debe ubicar a la empresa en la pirámide de estrategias, que puede ser alguna de las siguientes:

- **Estrategia corporativa:** Se refiere a una comparación diversificada, es decir, que se encuentra posicionada en diferentes ámbitos empresariales.

- **Estrategia de negocio:** Se refiere a una compañía de una sola línea de negocios específica y busca a largo plazo una posición competitiva poderosa.
- **Estrategia funcional:** Se refiere al plan de acción administrativa para conducir las funciones o los procesos dentro de la empresa como finanzas, producción, mercadotecnia, recursos humanos, etcétera. Una empresa necesita formar tantas estrategias como el número de actividades que la integren.
- **Estrategia operativa:** Se refiere a las iniciativas de conducir las unidades de operación clave de toda la empresa como ventas, contabilidad, crédito y cobranza, capacitación, calidad, mantenimiento, compras, publicidad, presupuesto, etcétera.

Por lo que respecta, la estrategia es un conjunto de acciones y decisiones encaminadas al cumplimiento de la misión, visión, objetivos y metas trazadas por la empresa, ejecutados mediante un análisis situacional de los factores internos y externos de la organización, en la que permita la implementación de alternativas, en beneficio a alcanzar una ventaja competitiva con respecto a los competidores existentes en el mercado.

1.5. Planeación estratégica

La planeación estratégica es una herramienta poderosa de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en derredor al cargo actual y el camino a recorrer en el futuro de las organizaciones e instituciones para adecuarse a los cambios y a demandas sociales, buscando lograr el máximo de eficiencia, eficacia y calidad en la producción de los bienes y servicios generales. El proceso de planeación debe comprometerse a la mayoría de los integrantes de la organización, porque su legalidad y grado de aceptación depende en gran medida el nivel de participación con que se implante (Salgado et al., 2016, p. 57).

Según Sánchez (2016), la planificación contempla horizontes temporales a corto, mediano y largo plazo, estableciéndose un orden de jerarquía entre los mismos; exige que las altas autoridades se involucren activamente y se brinde un espacio para la participación y el compromiso de los restantes miembros de la organización; hace énfasis en las oportunidades del entorno y las fortalezas internas, tratando de enfrentar amenazas y eliminar y/o atenuar las debilidades internas. Exige insertar efectivamente al factor humano dentro del proceso, desarrollar una mentalidad de cambio constante y precisa realizar un análisis sistemático de las variables más importantes para el logro de objetivos, que no resultan siempre fáciles de lograr (p.53).

De igual manera Ortiz y Capó (2015) deducen que, el plan estratégico es un documento muy ordenado, concreto y cuantitativo, que precisa de referencias exactas, ya sean económicas o temporales, para la correcta planificación de las acciones a desarrollar. Sin duda, el resultado será un análisis muy exacto y detallado de la situación de la empresa y su entorno que aportada información de gran valor a los empresarios a la hora de tomar decisiones. Pero esto también tiene un aspecto negativo, el hecho de que el proceso sea tan preciso y profundo, puede resultar en un documento final excesivamente largo, denso en información y muy poco gráfico, en el que puede ser difícil situarse. Además, su lenguaje en algunos casos puede ser de un corte excesivamente especializado, y por tanto pueden surgir dificultades a la hora de interpretar y comunicar los resultados (p. 235).

Rodríguez (2016) manifiesta que, la planificación estratégica es un proceso socio-político y científico orientado por objetivos de transformación cuanti-cualitativos de un sector particular de la realidad. Este proceso articula dos dimensiones de modo dialectico: la reflexión y la acción, cuyo nexos lo constituye la evaluación, como proceso permanente de conocimiento, revisión, aprendizaje y retroalimentación. Entre la reflexión y la acción media la toma de decisiones, es decir definir sobre el qué y de qué manera se llevará algo a la práctica (p.42).

La planeación estratégica permite la identificación de variables tanto internas y externas de la organización, para que a partir de ellas se establezcan directrices de mejoras y cambios con el fin de aumentar la eficiencia y eficacia de las políticas, lineamientos y procesos de las diferentes áreas departamentales, involucrando consigo, a todos los actores que conforman la entidad para que, de esta manera, todas las metas y objetivos sean cumplidos y orientados de manera conjunta y sistemática.

1.5.1. Procesos de la planeación estratégica

Según Moreno (2017), la estrategia viene a ser la respuesta de la empresa a los fenómenos internos y externos que pueden ocurrir en ella, siendo esta función desarrollada por la administración estratégica y la formulación de ésta debe estar apoyada siempre en la necesidad de dar respuesta eficaz a las fuerzas que influyen en el desarrollo externo de la organización con grandes complejidades y sujeto a un período de crisis. El objetivo primordial de la estrategia es generar bienestar y progreso de todos los miembros que pertenecen a una organización empresarial (clientes internos y externos) (p.58).

Para Moreno (2017), la estrategia se apoya en cuatro ideas básicas:

- La primera de ellas es que la estrategia es una relación permanente entre la empresa y su entorno. La implementación de estrategias apunta hacia los cambios del entorno.
- La segunda idea considera la estrategia como una respuesta a las expectativas del empresario, que se concretan en la definición de una misión y unos objetivos a largo plazo.
- La tercera idea establece que la estrategia es un modelo de decisión que instaura políticas, acciones y la adecuación de medios para cumplir con los objetivos generales.
- La cuarta y la última idea señala que la estrategia es un sistema de solución de los problemas estratégicos de la empresa, o combinación de las amenazas y oportunidades del entorno con las fortalezas y debilidades que muestra la organización (p.59-60).

Según Salgado, Guerrero, Salgado (2016), el sistema de planeación estratégica para su desarrollo está formado por diez módulos básicos, que son:

- Definición de la misión
- Determinación de la visión
- Planteamiento de los objetivos estratégicos
- Identificación de las oportunidades y debilidades
- Identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa
- Planteamiento de la estrategia operativas
- Elaboración del plan estratégico y los programas operativos
- Identificación de los proyectos específicos
- Aplicación del proceso de evaluación estratégica (p. 63).

“Los módulos es consecuencia directa del propio grado de madurez que tenga la empresa, independientemente de su tamaño. A su vez se vincula con el nivel de madurez del personal que ocupa la dirección de la empresa” (Salgado et al., 2016, p. 63).

1.5.2. Beneficios del proceso de la planeación estratégica

Según Moreno (2017), los buenos resultados obtenidos con una planeación estrategias estaban focalizadas en áreas como: ventas, utilidades, participación en el mercado, distribución equitativa para los accionistas índices de operación y del costo/utilidad de las acciones. En efecto, el

resultado en la implantación de planes estratégicos depende de la sagacidad y el compromiso de los directores y administradores en una organización (p.40-41).

La planeación estratégica va de la mano con dos direcciones, las cuales se mencionan a continuación:

- **Dirección estratégica:** Proporciona una guía de dirección y límites para las operaciones. Llevada a cabo en los niveles más altos de la estructura organizacional. Es decir, quienes planifican son los miembros del decisorio de una empresa, pero esto no termina ahí es necesario a través del liderazgo y la motivación convencer al equipo de trabajo sobre la necesidad de la implementación y ejecución de los planes. (Moreno, 2017, p. 41).
- **Dirección operativa:** Tienen que ver con la forma en que las organizaciones producen productos y servicios. Se encarga de las decisiones relacionadas con el diseño, la gestión, la mejora de las operaciones y la realización de las actividades establecidas en el plan (Moreno, 2017, p. 41).

Según Salgado, Guerrero, Salgado (2016), proporciona a la alta dirección un orden relacionado con las decisiones y acciones que se tomen y apliquen diariamente a través de la generación y desarrollo de un proceso de pensamiento estratégico, porque:

- Ofrece la oportunidad de integrar los recursos y esfuerzos empresariales por medio de una mayor participación creativa de los encargados de dirigir y operar empresas.
- Crea procesos de consistencia y coherencia estratégica para delimitar y dar soluciones a los problemas en general de la empresa.
- Espolea el desarrollo de las habilidades gerenciales y operativas del personal a través del planteamiento de retos estratégicos que implican grandes esfuerzos de organización y capacidad de liderazgo (p.62-63).

La planeación estratégica fortalece las gestiones realizadas por la dirección, permitiendo con ello establecer planes de mejora en la que se involucre no únicamente a las áreas directivas, sino que, a su vez, sea una integración de todos los departamentos y personal, en donde las mismas sean partícipes de las decisiones de cambio de los procesos y lineamientos de la organización, bajo un liderazgo proactivo y participativo de los entes encargados del mismo.

1.5.3. Beneficios financieros

Las organizaciones que emplean los conceptos de planeación estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los implementan. Generalmente las empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo. Cuando se planea a largo plazo, permite el ajuste a los modelos implementados, teniendo en cuenta los cambios que se pueden presentar en el mercado como son: cambios en el precio, dinámicas de mercado, escasez de materia prima, cambio de proveedores entre otros (Moreno, 2017, p.41).

La planeación estratégica no solo beneficia a la organización en términos administrativos, sino que la misma conlleva un horizonte de grandes oportunidades económicas y financieras, puesto que, mediante la identificación de las diferentes variables tanto a nivel interno como externo, permitirá gestionar de forma eficiente los recursos, en donde sean destinados a áreas prioritarias dentro de las operaciones de la empresa.

1.5.4. Beneficios no financieros

Para Según Moreno (2017), los beneficios no financieros son:

- Induce el rendimiento ante las amenazas y estrategias internas que se puedan presentar en la empresa.
- Incremento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio.
- Con referencia a la resistencia cuando las directivas ejercen el liderazgo el poder de convencimiento aumenta y los empleados con buena actitud aceptan los planes a implementar.
- Alcance más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Ayuda a incrementar el comportamiento en un refuerzo común (p. 42).

De hecho, la planeación estratégica permite aumentar la operatividad y productividad de las organizaciones, mediante el establecimiento de una misión, visión, objetivos estratégicos, políticas y estrategias que focalicen al mejoramiento de las gestiones actuales, a través del involucramiento de todos los entes participes del mismo, para con ello evaluar el desempeño de los logros alcanzados en el mediano y corto plazo.

1.5.5. Necesidad de la planeación estratégica

Según Ortega (2008), lo que se necesita en la actualidad para realizar una buena planeación estratégica y toma de decisiones en las empresas es:

- Información sobre múltiples referencias y diferentes posiciones de diversos actores.
- Más datos sobre comportamientos cambiantes de los clientes y usuarios.
- Conocimiento de cómo abordar la solución de problemas difíciles.
- Estrategias para moverse en un contexto cambiante, resistente, adverso y de alta competencia.
- Tecnología para “hacer trajes a la medida”, con calidad, rapidez, servicio y bajo precio.
- Capital humano multicapacitado, muy motivado y responsable.
- Dirigentes con habilidad para planear y conducir a sus organizaciones en condiciones cambiantes y complejas.
- Dirigentes con destrezas para manejar múltiples subjetividades y distintos intereses.
- Enfocarse en nichos e individuos, no en mercados masivos.
- Decisiones participativas, no centralizadas.
- Facultamiento, multifuncionalidad, autocontrol y más libertad con más responsabilidad.
- Remuneración con resultados.
- Competitividad.
- Un cambio del valor centrado en el precio y en la calidad del producto al valor centrado en el beneficio y en la calidad no sólo del producto sino también del servicio, sobre todo, además del precio; y todo a juicio del consumidor, usuario o cliente.
- Un cambio del trabajo individual al de equipo.
- Diseño plural de soluciones.
- Un cambio de jefes que “mandan” a líderes que crean y movilizan voluntades, escuchan, asesoran y facilitan.
- Innovaciones en variedad, calidad, servicio y precios de producto.
- Mentalidad de estrategia.
- Actitud proactiva.
- Paradigma de ganar-ganar.
- Creatividad para multiplicar posibilidades (p. 28-29).

La finalidad de la planeación estratégica, es proporcionar a los directivos, dueños o socios una herramienta que encamine los esfuerzos al logro de los objetivos planteados, por lo que para ello se requiere de conocer los factores que interactúan de forma interna y externa en la organización, las demandas actuales de los clientes, las estratégicas de los competidores, para a partir de ello

enmarcar alternativas y acciones que proporcionen valor tanto a los clientes como a los miembros que conforman la empresa.

1.5.6. Características del plan estratégico

Según Martínez y Milla (2012), las características del plan estratégico son:

- Puede proporcionar medios estructurados de análisis y reflexión sobre problemas estratégicos complejos, obligando a los directivos a preguntar y cuestionar lo que consideran dado.
- Puede utilizarse como medio para implicar al personal en el desarrollo estratégico, ayudando así a crear un sentimiento de propiedad de la estrategia.
- Puede utilizarse como un medio de control para revisar periódicamente los resultados y progresos, comparándolos con los objetivos acordados o con la dirección estratégica previamente acordada. Puede fomentar una visión a largo plazo de la estrategia mejor que la que se tendría de no existir la planificación (p. 7).

Por lo que respecta, el plan estratégico proporciona bases para evaluar y dar seguimiento a los objetivos alcanzados por la empresa, comprometiendo a esfuerzos conjuntos a las diferentes áreas de la organización hacia metas y objetivos a largo plazo.

1.5.7. Objetivos del plan estratégico

Para Ortega (2008), los objetivos del plan estratégico son:

- Definir lo que deberá ser la organización en el futuro.
- Crear escenarios futuros de lo que será el contexto de la organización
- Definir con anticipación los factores estratégicos clave con relación al futuro.
- Establecer el camino óptimo para enlazar la organización de hoy con lo que deberá ser en el futuro.
- Conquistar una posición ventajosa centrada en los clientes.
- Identificar a la competencia y confrontarse con ella para precisar prerrogativas y desventajas.
- Identificar oportunidades significativas que se traduzcan en ventajas competitivas (p. 29).

Los objetivos del plan estratégico están focalizados en crear valor tanto para los directivos y colaboradores de la organización, así como también el ofrecer productos y servicios de calidad y

valor agregado que garantice la fidelidad de los clientes hacia la empresa, creando consigo valor y ventaja competitiva en el mercado, enmarcándose objetivos y metas a largo plazo.

1.6. Estructura y componentes de un plan estratégico

1.6.1. Misión

Es la finalidad específica que distingue a una empresa. Es la razón de ser actual de una empresa y debe tener como mínimo los siguientes requisitos: establecer lo que es lo que hace la empresa, lo que inspira a ser y hacer; definir el producto en términos del valor o beneficio que proporciona al cliente, precisar y destacar el concepto de servicio al cliente e incluir los principales rasgos distintivos de la empresa (Prieto y Therán, 2018, p. 72).

Según Bueno, Ramos y Berrelleza (2018), la misión de una empresa describe el motivo por el cual fue creada, hace referencia a la problemática o necesidad que atiende, los objetivos que persigue, en pocas palabras, representa su razón de ser. La misión debe ser definida por el mayor número de trabajadores y no solo por los propietarios de la empresa; sino que debe ser un ejercicio en el cual participe la planta laboral ya que esto genera motivación y compromiso para alcanzar los propósitos establecidos (p. 71).

Para definirla se sugiere atender las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos? (Características de la empresa)
- ¿Qué hacemos? (Qué necesidad o problema se atiende)
- ¿Para quién lo hacemos? (Cliente al que se pretende atender)
- ¿A través de qué lo hacemos? (Aspecto relacionado con el proceso, canal, relación, etc.)

La misión representa la razón de ser de la empresa, es una descripción de los objetivos y metas que persigue, la misma que debe estar reflejada de forma clara, precisa y concisa, en la que se dé a conocer tanto a agentes internos como externos de la organización.

1.6.2. Visión

La visión es un escrito donde se establece la situación futura de la organización, muestra la capacidad de ver más allá, esta además marca la dirección para la empresa, con las ayudas de las acciones actuales. La visión de una organización se refiere a una imagen que la organización de cómo se espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra, la visión

también debe ser realista, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo (Rivera, Maoraga y Ureña, 2020, p. 40).

Para Bueno, Ramos y Berrelleza (2018), la visión se convierte en el faro que ilumina el camino de la empresa, sin embargo, al igual que la misión, debe ser definida con la participación de los trabajadores y no mediante la imposición del propietario o directivo. La visión responde a la pregunta ¿qué tipo de empresa queremos ser? por lo que la definición de la misma sirve como referencia para trazar las estrategias necesarias para lograrlo. Además, la visión debe a ser realista y flexible, es decir, plantear objetivos que comprometan al esfuerzo pero que sean factibles de alcanzar, de la misma manera, capaz de replantearse considerando los cambios vertiginosos en el mundo actual (p. 72).

La visión marca un horizonte hacia donde desea llegar la empresa, mediante el establecimiento de pautas y lineamientos que guíen de forma eficiente a la consecución de los mismos en el largo plazo, bajo el compromiso y liderazgo de todos los miembros que conforman la organización.

1.6.3. Objetivos estratégicos

Según Salgado, Guerrero, Salgado (2016), son el marco de referencia en el cual se orientan todas las estrategias, planes, programas y proyectos específicos de la organización. Su carácter es principalmente cualitativo, aunque deben alcanzarse para la sucesión ordenada y cuantificada de metas continuas, su concepción es a largo plazo, pero su seguimiento y evaluación se realizan en periodos relativamente cortos (p. 66).

Los objetivos estratégicos sirven para evaluar el desempeño general de la organización y medir avances o rezagos que se manifiestan con los grandes propósitos empresariales.

- Los propietarios entenderán mejor las decisiones y acciones que toma y aplica la gerencia.
- La gerencia traduce los propósitos de las accionistas como metas específicas de corto, mediano y largo plazo.
- La gerencia controla los aspectos clave de sus áreas de trabajo, para mejorar el desempeño general de la organización.
- El personal operativo se integra de manera eficiente y eficaz en la solución de problemas específicos (p. 67).

Los objetivos estratégicos permitirán a los directivos evaluar el desempeño y mejoras dentro de las organizaciones, mediante la implementación de estrategias, programas y procesos que

efectiven la gestión operacional y administrativa, en donde a partir de los resultados alcanzados, se tomen decisiones que orienten y guíen al cambio, posicionamiento y desarrollo en el mercado.

1.6.4. Valores

Según Bueno, Ramos y Berrelleza (2018), los valores son considerados como elementos subjetivos por estar en la mente de las personas, al grado de regir su comportamiento de manera útil para el desarrollo de la misión, crecimiento de la empresa y de sus miembros; pueden ser desde la confiabilidad que el personal genere ante los clientes, la calidad del producto, el servicio, la rentabilidad del negocio. Los valores ayudan a construir la cultura organizacional y representan las conductas y medios que se aplican para definir la Misión y Visión (p. 72-73).

Por lo que respecta, dentro del desarrollo y desempeño organizacional requiere de varios componentes, dentro de las cuales se encuentra la actuación e involucramiento por los miembros que la conforman, la construcción de adecuados niveles de dinamismo conjunto, valores y normas aportan de manera activa a la construcción y alcance de los objetivos y metas estipuladas por la organización.

1.7. Diagnostico situacional de la organización

1.7.1. Análisis externo

Cinco Fuerzas de Porter

Según Kluyver (2001), Michael Porter llegó a la conclusión de que el potencial de ganancias de una industria está determinado en gran medida por la intensidad de la rivalidad competitiva. A su vez, la rivalidad puede explicarse en términos de cinco fuerzas: la amenaza de los nuevos integrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de los productos o servicios sustitutos y la rivalidad entre los actuales participantes (p. 45).

1. La amenaza de los nuevos ingresantes

Los nuevos ingresantes potenciales amenazan con aumentar la capacidad de la industria y bajar los precios y los márgenes, intensificar la lucha por la participación de mercado y trastocar el equilibrio entre la oferta y la demanda. Que esta amenaza se materialice o no depende de dos

factores: las barreras de ingresos que existan y la reacción que tendrán los competidores afianzados. Porter identifica seis barreras de ingreso importante:

- Las economías de escala.
- La diferenciación entre los productos (valor de marca).
- Los requisitos de capital.
- Las desventajas de los costos, independientemente del tamaño.
- El acceso a los canales de distribución.

2. El poder de negociación de los proveedores y de los compradores

Los proveedores y los compradores pueden ejercer, en ocasiones, una significativa influencia sobre los participantes de una industria presionando sobre los precios, la calidad o la cantidad demandada o vendida.

En general, los proveedores son más proveedores cuando:

- Hay unas pocas empresas dominantes y están más concentradas que la industria a la que atienden.
- El componente suministrado es un producto diferenciado, lo cual hace que resulte difícil cambiar un proveedor por otro.
- Hay pocos sustitutos.
- Pueden integrar hacia adelante.
- La industria está compuesta únicamente por una pequeña porción de la base de ingresos de los proveedores.

Los compradores tienen un gran poder cuando:

- Hay pocos y/o compran grandes volúmenes.
- El producto es relativamente indiferenciado, lo cual hace que resulte cambiar de proveedor.
- Sus compras representan una porción significativa de los ingresos totales de los vendedores.
- Pueden integrar hacia atrás, entre otros factores.

3. La amenaza de los productos o servicios sustitutos

Según Kluyver (2001), los productos o servicios continuamente amenazan a la mayoría de las industrias y les fijan un techo a los precios y a la rentabilidad. Por tanto, desde una perspectiva

estratégica, los productos o servicios sustitutos que merecen un minucioso análisis son aquellos que exhiben mejoras en el precio en relación con el promedio de la industria y son producidos por industrias con abundantes recursos.

4. La rivalidad entre los actuales participantes

Lo competitiva que puede llegar a ser una industria depende también, en gran medida, del número, el tamaño relativo y la habilidad competitiva de sus participantes, del índice de crecimiento de la industria y de las características relacionadas. Porter sugiere que corresponde esperar una intensa rivalidad cuando:

- Los competidores son muchos y relativamente iguales en tamaño y poder.
- El crecimiento de la industria es lento y la batalla competitiva tiene más que ver con la participación de mercado que con la creación de nuevos clientes.
- Los costos fijos son altos o el producto o servicio es perecedero.
- Los aumentos de la capacidad solamente pueden asegurarse con grandes incrementos.
- Las barreras para salir son importantes, lo cual hace que resulte costoso discontinuar las operaciones.

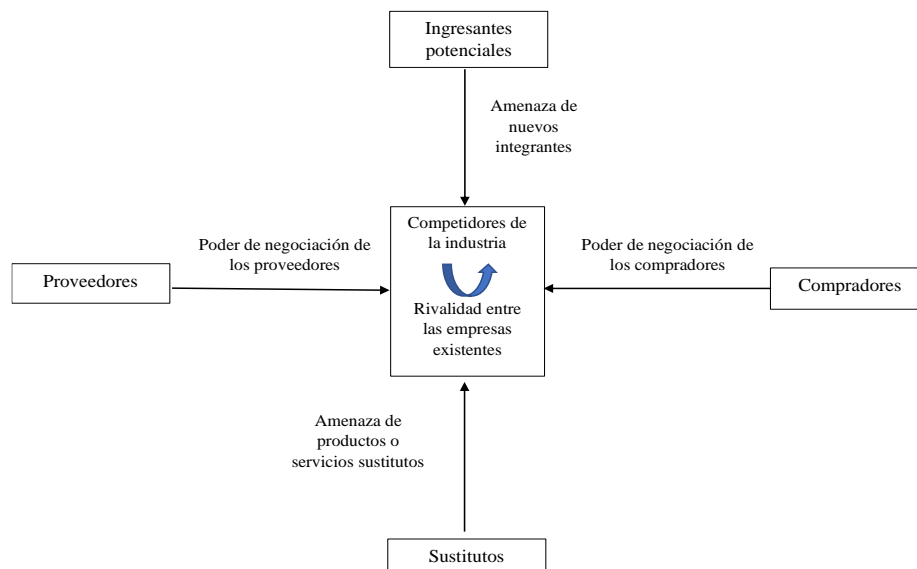


Gráfico 1-1: Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: Kluyver, C. 2001

Realizado por: Paucar, G. 2021

Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Arellano (2017), la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva del entorno empresarial. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Realizar una lista de los factores críticos o determinantes. Es importante destacar un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero se debe tomar en consideración las oportunidades y después las amenazas. En la determinación de cada uno de los factores a señalar es necesario ser lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
2. Debe asignarse un punto relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El punto indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener puntos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener puntajes altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los puntos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Una vez establecida la puntuación a cada uno de los factores identificados, ya sea como fortaleza o amenaza, se debe asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor. Esta calificación que se asigna se establece por el siguiente patrón: 4 = una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los puntos del paso 2 se basan en la industria.
4. Una vez establecidas las calificaciones, se debe multiplicar el punto de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Posteriormente se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización (Arellano, 2017, p. 238-239).

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Es decir, que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas (Arellano, 2017, p. 239).

1.7.2. Análisis interno

Cadena de valor

Según Emprende y Andaluza (2015), el análisis de la Cadena de Valor de Porter comienza con la identificación de dos fuentes separadas y fundamentales de ventaja competitiva: el liderazgo en costes y en diferenciación.

La ventaja competitiva implica la existencia de una actividad que la empresa realiza de forma exclusiva o más eficiente que la competencia, y que es percibida como importante por los clientes.

El liderazgo en costes bajos o la diferenciación dependen de todas aquellas actividades que desarrolle una empresa y que, separándolas en grupos con una importancia estratégica, ofrecería información para comprender el comportamiento de los costes, así como también identificar fuentes existentes o potenciales de diferenciación. Todas las demás tareas deben reducir su coste lo máximo posible, sin perder la calidad intrínseca del producto (Emprende y Andaluza, 2015, p.5).

Actividades primarias o principales

Para Emprende y Andaluza (2015), se trata de aquellas actividades implicadas directamente en la elaboración del producto (diseño, fabricación, venta, entrega al comprador, así como la asistencia posterior a la venta). Las actividades primarias pueden diferenciarse en subactividades, directas, indirectas y de control de calidad. Las actividades primarias o principales son las siguientes:

- **Logística Interna:** Comprende las operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- **Operaciones-Producción:** Se trata de actividades relacionadas con la transformación de las materias primas en el producto final (fabricación, mantenimiento de equipo, etc.)

- **Logística Externa:** Almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- **Ventas y Marketing:** Actividades encaminadas a proporcionar un medio por el cual los clientes pueden comprar el producto o servicio e inducirlos a hacerlo.
- **Servicio de Posventa y Mantenimiento:** Actividades relacionadas con la prestación de servicios para mantener y realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías, servicios técnicos y soporte de fábrica al producto (Emprende y Andaluza, 2015, p. 6-7).

Actividades de Apoyo o Auxiliares

Para *Emprende y Andaluza (2015)*, las actividades de Apoyo o Auxiliares son aquellas actividades que dan soporte a las actividades primarias, y también se apoya entre sí. Su principal objetivo es incrementar la eficiencia de las Actividades Principales y del proceso de creación de valor:

- **Infraestructura:** Operaciones de apoyo a toda la empresa, y no a actividades individuales, como por ejemplo planificación, aspectos legales, contabilidad, finanzas, etc.
- **Investigación, Desarrollo y Diseño:** Cada actividad generadora de valor representa tecnología, ya sea a través de conocimientos (know-how), procedimientos o a través de la tecnología dentro del proceso.
- **Recursos Humanos:** Son actividades implicadas en la búsqueda, contratación, formación y desarrollo de todo el personal de la empresa.
- **Abastecimiento:** Se refiere a la función de compra de materias primas utilizadas en la cadena de valor, no a materias primas compradas en sí (*Emprende y Andaluza, 2015, p. 7*).

Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Arellano (2017), este instrumento resulta de gran valía para formular estrategias, ya que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Los pasos para realizar un análisis del entorno empresarial desde la matriz EFI son los siguientes:

1. Es preciso usar entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero se deben considerar las fuerzas y después las debilidades. En este primer paso es importante ser lo más específico posible y usar porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asignar una puntuación entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El puntaje adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar la puntuación más alta. El total de todos los puntos debe desumar 1.0.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los puntos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplicar el punto de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera (p. 236-238).

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza (Arellano, 2017, p. 238).

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un punto como una calificación (Arellano, 2017, p. 238).

1.7.3. Análisis FODA

Según Salgado, Guerrero, Salgado (2016), la planeación estratégica enfatiza el análisis de las condiciones del entorno externo en la que organización se devuelve y el análisis de sus características internas a través del uso de una herramienta creada a principios de la década de los 70 denominada análisis FODA. La finalidad del diagnóstico es tener una visión realista de la organización para definir los cambios o mejoras que se requiere impulsar para contribuir con un plan de trabajo que permitan alcanzar los objetivos deseados (p. 67).

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es una de las herramientas esenciales que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, para obtener un diagnóstico preciso que posibilita, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. Este análisis provee de los insumos necesarios para el proceso de la planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de perfeccionamiento (Salgado et al., 2016, p. 67).

Fortalezas

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa que le permiten obtener una posición privilegiada frente a la competencia, como son: recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente para que los productos o servicios que se ofrecen sean altamente demandados y diferenciados en relación con los de la competencia (Salgado et al., 2016, p. 68).

Oportunidades

Es la situación o circunstancia que se dan en un mercado, la competencia, la economía la macroeconomía, entre otros factores, y que favorecen significativamente al desarrollo de la organización a corto, mediano y largo plazo, para obtener una ventaja competitiva. Pueden presentarse de manera inesperada (Salgado et al., 2016, p. 68).

Debilidades

“Son los factores que provocan una posición desfavorable de la empresa frente a la competencia, como: recursos de los que se carecen, habilidades que no poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, entre otros” (Salgado et al., 2016, p. 68).

Amenazas

Es la situación o circunstancia generada en las diferentes dimensiones del entorno, que afecta de manera negativa el desarrollo de la organización a corto, mediano y largo plazo. Pueden ser entre otros: los cambios inesperados en las necesidades del cliente, la crisis social, las fortalezas de la competencia, la recesión económica y el proteccionismo implantado por algunos países (Salgado et al., 2016, p. 69)

1.8. Ratios financieros

Según Aching (2015), sirven para determinar la magnitud y dirección de los cambios sufridos en la empresa durante un periodo de tiempo. Los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean éstos sus dueños, banqueros, asesores, capacitadores, el gobierno, etc. (p. 14).

Fundamentalmente los ratios están divididos en 4 grandes grupos:

- Índices de Liquidez: Evalúan la capacidad de la empresa para atender sus compromisos de corto plazo.
- Índices de Gestión o actividad: Miden la utilización del activo y comparan la cifra de ventas con el activo total, el inmovilizado material, el activo circulante o elementos que la integren.
- Índices de Solvencia. Endeudamiento o apalancamiento: Ratios que relacionan recursos y compromisos.
- Índices de Rentabilidad: Miden la Capacidad de la empresa para generar riqueza (rentabilidad económica y financiera).

1. Índices de Liquidez

Para Aching (2015), miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo sé que dispone, para cancelar las deudas. Expresan no solamente el manejo de las finanzas totales de la empresa, sino la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos o pasivos corrientes (p. 15).

1.1.1. Ratio de liquidez general o razón corriente

El ratio de liquidez general se obtiene dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. El activo corriente incluye básicamente las cuentas de caja, bancos, cuentas y letras por cobrar, valores de fácil negociación e inventarios. Este ratio es la principal medida de liquidez, muestra que proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas (Aching, 2015, p.16)

$$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} \text{ (veces)}$$

1.2. Ratio prueba ácida

Es aquel indicador que al descartar del activo corriente cuentas que no son fácilmente realizables, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo (Aching, 2015, p.16).

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} \text{ (veces)}$$

2. Índices de gestión o actividad

Según Aching (2015), miden la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de las decisiones y políticas seguidas por la empresa, respecto a la utilización de sus fondos. Evidencian como se manejó la empresa en lo referente a cobranzas, ventas al contado, inventarios y ventas totales. Expresan la rapidez con las cuentas por cobrar o los inventarios se convierten en efectivo. Son un complemento de las razones de liquidez, ya que permiten precisar aproximadamente el periodo de tiempo que la cuenta respectiva (cuentas por cobrar, inventario), necesita para convertirse en dinero. Miden la capacidad que tiene la gerencia para generar fondos internos, al administrar en forma adecuada los recursos invertidos en estos activos (p.19).

2.1.1. Periodo medio de cobranzas

Permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la empresa. En la práctica, su comportamiento puede afectar la liquidez de la empresa ante la posibilidad de un período bastante largo entre el momento que la empresa factura sus ventas y el momento en que recibe el pago de las mismas (Supercias, 2020).

$$\text{Período Medio de Cobranza} = \frac{\text{Cuentas y Documentos por Cobrar} * 365}{\text{Ventas}} \text{ (días)}$$

2.1.2. Período medio de pago

Indica el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones de inventarios. Con relativa frecuencia, períodos largos de pago a los proveedores son consecuencia de una rotación

lenta de los inventarios; de un exceso del período medio de cobranza, o, incluso, de una falta de potencia financiera (Supercias, 2020).

$$\text{Período Medio de Pago} = \frac{\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365}{\text{Compras}} \text{ (días)}$$

2.2. Rotación de los inventarios

Cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado, en un año y cuántas veces se repone (Aching, 2015, p.21).

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Inventario promedio} * 360}{\text{Costo de Ventas}} \text{ (días)}$$

3. Índices de solvencia, endeudamiento o apalancamiento

Según Aching (2015), muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Expresan el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales. Dan una idea de la autonomía financiera de la misma. Combinan las deudas de corto y largo plazo. Permiten conocer que tan estable o consolidada es la empresa en términos de la composición de los pasivos y su peso relativo con el capital y el patrimonio. Miden también el riesgo que corre quien ofrece financiación adicional a una empresa y determinan igualmente, quien ha aportado los fondos invertidos en los activos. Muestran el porcentaje de fondos totales aportados por los dueños o los acreedores ya sea a corto o mediano plazo (p. 25).

3.1. Estructura del capital (deuda patrimonio)

Es el cociente que muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio. Este ratio evalúa el impacto del pasivo total con la relación al patrimonio (Aching, 2015, p.25).

$$\text{Estructura del Capital} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}} \text{ (\%)}$$

3.2. Endeudamiento

Representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los activos. En este caso, el objetivo es medir el nivel global de endeudamiento o proporción de fondos aportados por los acreedores (Aching, 2015, p.26).

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} (\%)$$

3.3. Cobertura de gastos financieros

Este ratio nos indica hasta qué punto pueden disminuir las utilidades sin poner a la empresa en una situación de dificultad para pagar sus gastos financieros (Aching, 2015, p.26).

$$\text{Cobertura de GG.FF.} = \frac{\text{Utilidad antes de intereses}}{\text{Gastos Financieros}} (\text{veces})$$

3.4. Cobertura para gastos fijos

Este ratio permite visualizar la capacidad de supervivencia, endeudamiento y también medir la capacidad de la empresa para asumir su carga de costos fijos. El margen bruto es la única posibilidad que tiene la compañía para responder por sus costos fijos y por cualquier gasto adicional, como, por ejemplo, los financieros (Aching, 2015, p.27).

$$\text{Cobertura de Gastos Fijos.} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Gastos Fijos}} (\text{veces})$$

4. Índices de rentabilidad

Para Aching (2015), miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa. Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial. Expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Relacionan directamente la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo. Indicadores negativos expresan la etapa de des acumulación que la empresa está atravesando y que afectara toda su estructura al exigir mayores costos financieros o un mayor esfuerzo de los dueños, para mantener el negocio (p. 28).

4.1. Rendimiento sobre el patrimonio

Se la obtiene dividiendo la utilidad neta entre el patrimonio neto de la empresa. Mide la rentabilidad de los fondos aportados por el inversionista (Aching, 2015, p.28).

$$\text{Rendimiento sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital o Patrimonio}} (\%)$$

4.2. Rendimiento sobre la inversión

Se obtiene dividiendo la utilidad neta entre los activos totales de la empresa, para establecer la efectividad total de la administración y producir utilidades sobre los activos totales disponibles. Es una medida de la rentabilidad del negocio como proyecto independiente de los accionistas (Aching, 2015, p.29).

$$\text{Rendimiento sobre la inversión} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} (\%)$$

4.3. Margen Neto

Relaciona la utilidad líquida con el nivel de las ventas netas. Mide el porcentaje de cada UM de ventas que queda después de que todos los gastos, incluyendo los impuestos, han sido deducidos. Cuanto más grande sea el margen neto de a empresa tanto mejor (Aching, 2015, p.31).

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} (\%)$$

CAPÍTULO II

2 MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

Enfoque Mixto

El proceso de investigación mixto implica una recolección, análisis e interpretación de datos cualitativos y cuantitativos que el investigador haya considerado necesarios para su estudio. Este método representa un proceso sistemático, empírico y crítico de la investigación, en donde la visión objetiva de la investigación cuantitativa y la visión subjetiva de la investigación cualitativa pueden fusionarse para dar respuesta a problemas humanos (Ortega, 2018, p. 3).

El proyecto se llevará a cabo mediante una investigación mixta, a través de la observación y análisis de la distribuidora, en la que permita conocer la situación actual, en cuanto al manejo administrativo-financiero de las diferentes áreas departamentales de la organización, en la cual se determinaran las falencias que limitan el adecuado desarrollo organizacional, es así, que se hará uso tanto del enfoque cuantitativo mediante la recolección y análisis de datos de medición numérica, y el enfoque cualitativo a través del levantamiento de información concerniente a los procesos de planificación y gestión administrativa de la empresa.

2.2. Nivel de investigación

Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva conocida también como estadística se aplica luego de la exploratoria y permite conocer las costumbres y actitudes predominantes mediante las actividades, objetos y personas, su objetivo principal es conocer el motivo y la razón de lo que se está realizando (Galarza, 2016, p. 35).

El nivel de investigación que se utilizará es el descriptivo, puesto que se analizará los distintos procesos de las diferentes áreas de la distribuidora, permitiendo conocer el manejo administrativo, la planificación, la toma de decisiones y procesos operativos claves, así como también la gestión de los recursos financieros y como los mismos impactan en el desempeño eficiente de la entidad.

Investigación Explicativa

A través de la investigación explicativa se logrará conocer más a fondo y con efectividad los problemas o falencias que se presentan en la empresa ya que esta investigación permite establecer las causas de los eventos que se estudian en una investigación (Galarza, 2016, p. 36-37).

Se identificarán las fuentes o causas que inciden en la inadecuada gestión administrativa-financiera de la distribuidora, para en base a ello, formular estrategias que permitan un desarrollo organizacional más eficiente.

2.3. Diseño de la investigación

No experimental

La investigación no experimental es una investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural (Agudelo, et al., 2008, p.39).

El proyecto de investigación se basará en un diseño no experimental ya que la información ha será recabada mediante un diagnóstico y análisis de los datos que brinda la distribuidora, lo cual permitirá establecer la situación de los procesos administrativos. - financieros actuales. En este aspecto no se manipulará ni se alterará la información obtenida, por lo que se establecerá la investigación con datos ya existentes dentro de la organización.

2.4. Tipo de estudio

Investigación bibliográfica

Este tipo de investigación aborda problemas desde el nivel teórico, permite ampliar y profundizar conocimientos con apoyo documental o el uso de datos extraídos de documentos escritos (estadísticas, memorias de eventos, memorandos, diarios personales, cartas, prensa, conferencias, ponencias, etc.) o de otra naturaleza (videos, fotografías, películas, blogs, grabaciones, etc.) (Corral, et al., 2019, p.23).

El proyecto se sustentará en base a una investigación bibliográfica, mediante la recopilación de información y datos que aporten a la resolución de la problemática existente en la distribuidora.

Investigación de campo

Usualmente se recolectan los datos (información) directamente en el campo. Este tipo de investigación puede ser exploratoria, descriptiva, explicativa, interpretativa, reflexivo-crítica o evaluativa. Se recaban datos primarios, pero se aceptan datos censales o muestrales recopilados por otros investigadores, siempre y cuando se consulten los registros originales de éstos. Los datos pueden provenir de observaciones, entrevistas, encuestas, pruebas, otros (Corral, et al., 2019, p.24).

La investigación se apoyará mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y la observación directa al nivel administrativo y operativo, para conocer la situación actual en la que se diagnosticará las falencias e irregularidades, para a partir de ello establecer estrategias de mejora en la gestión administrativa-financiera de la distribuidora.

2.5. Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

2.5.1. Población

En el presente trabajo de investigación, la población estará conformada por el personal administrativo, empleados y clientes anuales que posee la distribuidora, con el fin de establecer un diagnóstico situacional que den a conocer el panorama actual de la organización.

La población está comprendida por:

- Personal Administrativo: 5 personas
- Empleados: 37 personas
- Clientes: 5000 personas

En el ámbito interno, la entrevista se realizará a los dueños de la distribuidora, mientras que las encuestas estarán dirigidos al segmento total de la población de 42 personas que ejercen el rol de empleados de la empresa.

2.5.2. Tamaño actual y proyectado de los consumidores

Segmento: Clientes anuales de la Distribuidora

Población: 5000

Muestra: 146

Donde:

N: Tamaño de la población

e: Error de la muestra (0,08)

z²: Desviación Poblacional (1,96)

q: Probabilidad de ocurrencia (0,5)

p: Probabilidad de no ocurrencia (0,5)

$$n = \frac{N(z^2 * p * q)}{e^2 (N-1) + z^2 * p * q}$$
$$n = \frac{5000 (1,96^2 * 0,5 * 0,5)}{(0,08)^2 (5000-1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$
$$n = 145.71$$
$$n = 146$$

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

Método inductivo y deductivo: Los métodos que se utilizará en la investigación son el inductivo y deductivo, el primer método permite realizar un estudio individual de los procesos internos de la distribuidora a través de instrumentos que servirá como base para diagnosticar las distintas falencias e irregularidades a nivel organizacional, mientras que el segundo método permite identificar la influencia de las herramientas estratégicas en el logro de la visión propuesta para desarrollar estrategias que permitan estructurar un plan estratégico eficiente que contribuya al desarrollo y fortalecimiento de sus actividades operacionales.

Técnicas: Para la ejecución del plan estratégico en la distribuidora, se hará uso de la entrevista y encuesta con la finalidad de conocer las directrices y el conocimiento que posee cada uno de los miembros, con respecto de la visión empresarial, lineamientos y gestión tanto administrativa y financiera de la organización.

Instrumentos: Se llevará a cabo en base a una Guía de Entrevista que estará dirigido al nivel directivo, mientras que para los empleados se utilizará una Guía de Encuestas, de los cuales se podrá conocer la situación real de la distribuidora, en donde se detectará las falencias e irregularidades para posteriormente aplicar soluciones y estrategias que orienten al mejoramiento de la gestión administrativa-financiera de la organización.

2.7. Interrogantes de estudio

2.7.1. *Idea a defender*

El plan estratégico contribuirá a mejorar la gestión administrativa -financiera de la Distribuidora Comercial Bastidas Villacis Basvimart Cía. Ltda., del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

CAPÍTULO III:

3 MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados

3.1.1. Resultado de la encuesta dirigida a los clientes de la Distribuidora Bastidas

Pregunta 1: ¿Cómo considera los precios de los productos de la “Distribuidora Comercial Bastidas” con relación a los de la competencia?

Tabla 1-3: Precios de productos con relación a la competencia

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Accesibles	96	66%
Excesivos	11	8%
Desconozco	39	27%
TOTAL	146	100%

Fuente: Clientes de la Distribuidora Comercial Bastidas, 2021.

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021.

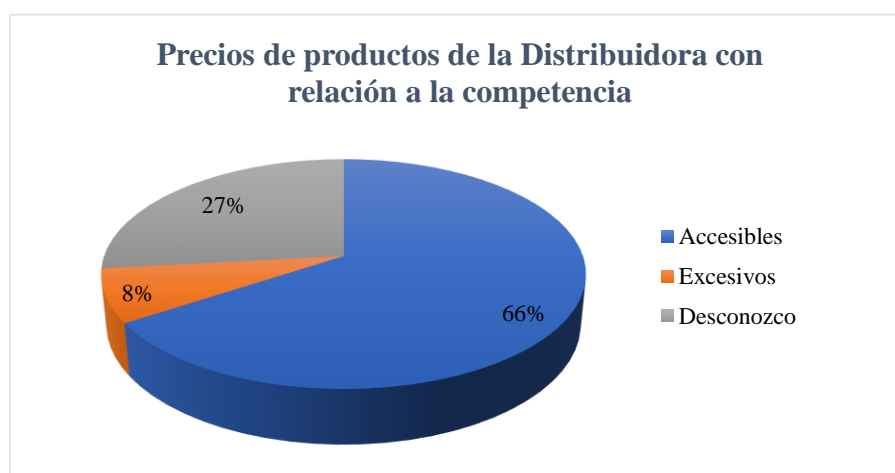


Gráfico 1-3: Precios de productos con relación a la competencia

Realizado por: Génesis J, Paucar M. 2021

Análisis: Respecto a los precios ofertados por la distribuidora con relación a la competencia, se evidencia que los clientes adquieren los diferentes productos en la distribuidora por los precios bajos y accesibles con relación a la competencia, puesto que la mayor parte de los establecimientos se encuentran comprendidos por supermercados los mismos que ofrecen productos a un segmento medio—alto, lo que adquieren un costo mayor en la adquisición, a

diferencia de la distribuidora que oferta los productos a pequeños negocios, comerciantes y público en general, estipulando precios acorde al mercado estipulado, generando consigo mayor captación y fidelización hacia el cliente.

Pregunta 2: ¿Cómo considera que es el trato del personal de la Distribuidora hacia el cliente?

Tabla 2-3: Trato del personal hacia el cliente

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	13	9%
Muy Bueno	52	36%
Bueno	75	51%
Regular	5	3%
Mala	1	1%
TOTAL	146	100%

Fuente: Clientes de la Distribuidora Comercial Bastidas, 2021.

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021.

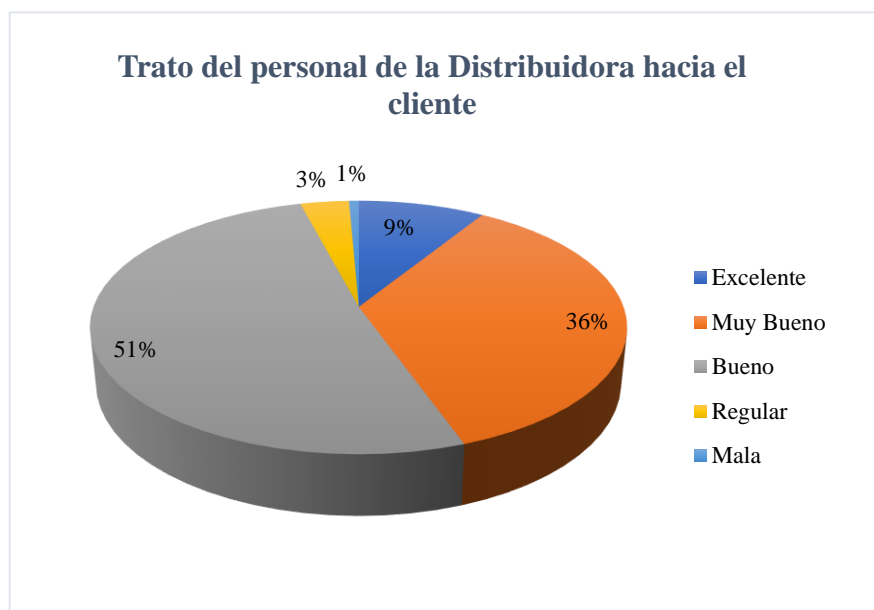


Gráfico 2-3: Trato del personal hacia el cliente

Realizado por: Génesis J, Paucar M. 2021

Análisis: En relación al trato de personal hacia el cliente, se estipula de manera tradicional, en donde no se adhiere un valor agregado al servicio ofrecido, lo cual provoca que la competencia aplique estrategias con la finalidad de captar nuevos clientes, puesto que la atención es parte primordial de una organización, en la que su vez sirve como canal conductor para el logro de una buena imagen corporativa y mayor posicionamiento en el mercado.

Pregunta 3: ¿Cómo conoció a la Distribuidora Comercial Bastidas?

Tabla 3-3: Captación de clientes hacia la Distribuidora

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Redes Sociales	42	29%
Medios de comunicación	23	16%
Por otros clientes	81	55%
TOTAL	146	100%

Fuente: Clientes de la Distribuidora Comercial Bastidas, 2021.

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021.

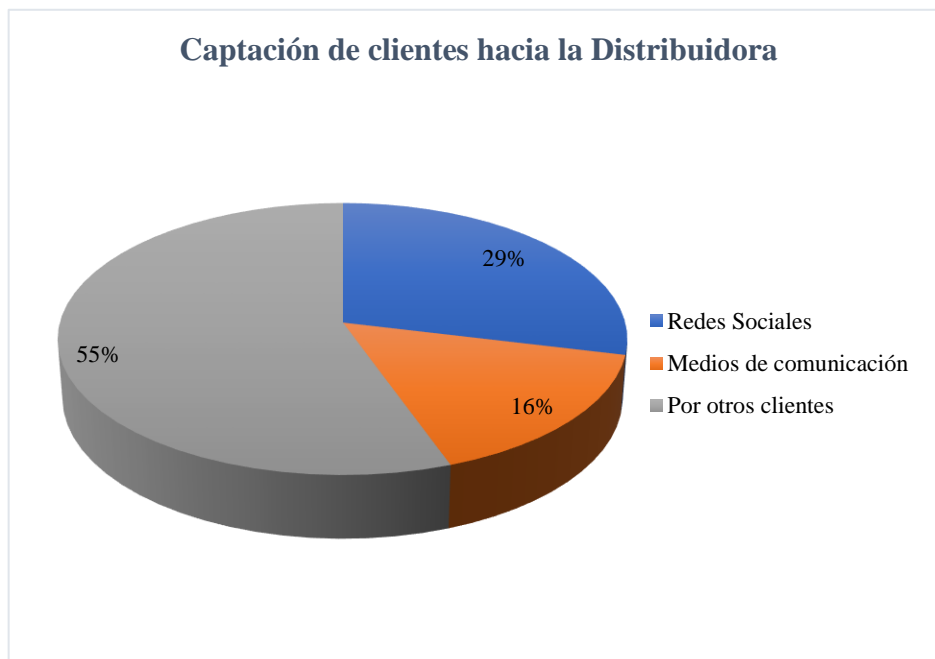


Gráfico 3-3: Captación de clientes hacia la Distribuidora

Realizado por: Génesis J, Paucar M. 2021

Análisis: En referencia a la captación de clientes hacia la distribuidora, se evidenció que los canales de comunicación establecidos, esta dimensionada de manera poco estratégica, puesto que se refleja la carencia de publicidad por medio de herramientas tecnológicas que permitan conectar de forma más rápida y segura al público, en la que, a su vez, se dé a conocer, las distintas promociones, precios y demás estrategias de marketing que induzcan hacia el cliente una marca e imagen sólida y comprometida a la satisfacción de sus necesidades

Pregunta 4: ¿Considera que la Distribuidora aplica adecuadas estrategias de publicidad con respecto a las de la competencia?

Tabla 4-3: Aplicación de estrategias de publicidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	62	42%
No	84	58%
TOTAL	146	100%

Fuente: Clientes de la Distribuidora Comercial Bastidas, 2021.

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021.

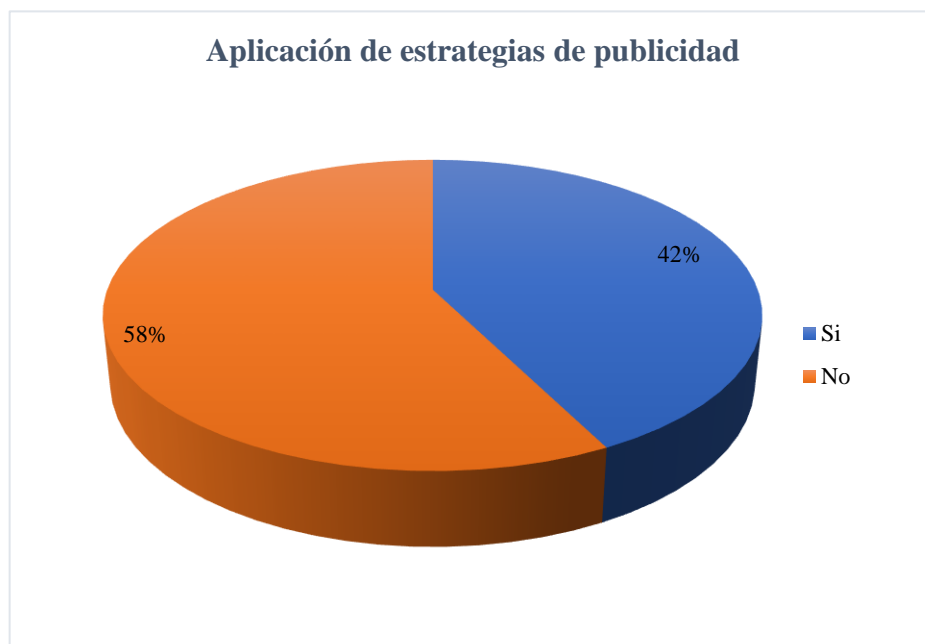


Gráfico 4-3: Aplicación de estrategias de publicidad

Realizado por: Génesis J, Paucar M. 2021

Análisis: En relación a las estrategias de publicidad aplicadas por la distribuidora, se denota la incidencia de publicidad a través de plataformas virtuales, medios de comunicación y demás herramientas tecnológicas se evidencia de manera poco gradual y dinámica, dificultando el ingreso de la marca de la distribuidora hacia el cliente, el mismo que desconoce de las ofertas y promociones con respecto a la competencia, que poseen estrategias de publicidad más agresivas y de manera constante, para con ello, posicionar de mejor manera su marca en el mercado.

Pregunta 5: ¿Cómo considera que son las instalaciones para atención al cliente de la “Distribuidora Comercial Bastidas”?

Tabla 5-3: Instalaciones para atención al cliente

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	14	10%
Muy Bueno	38	26%
Bueno	59	40%
Regular	30	21%
Mala	5	3%
TOTAL	146	100%

Fuente: Clientes de la Distribuidora Comercial Bastidas, 2021.

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021.

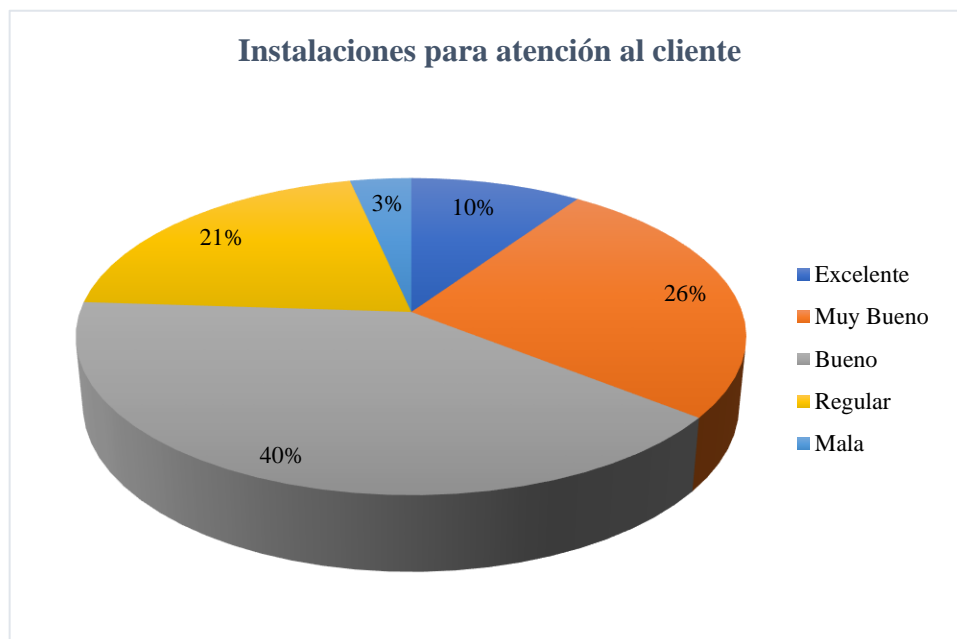


Gráfico 5-3: Instalaciones para atención al cliente

Realizado por: Génesis J, Paucar M. 2021

Análisis: Respecto a las instalaciones que ofrece la distribuidora para atención al cliente, cubren las expectativas al momento de adquirir los diferentes productos, puesto que cuentan con todos los insumos necesarios para satisfacer las necesidades de los compradores, sin embargo, la adecuación de los estantes de los artículos básicos se maneja de forma tradicional, en el cual, el consumidor posee limitantes al momento de solicitar un pedido, desconociendo los precios y demás características de los productos.

Pregunta 6: ¿Cree usted que la Distribuidora cumple con los requerimientos de bioseguridad necesarias para proteger y salvaguardar la salud de los clientes?

Tabla 6-3: Implementación de aspectos de bioseguridad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	77	53%
No	69	47%
TOTAL	146	100%

Fuente: Clientes de la Distribuidora Comercial Bastidas, 2021

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

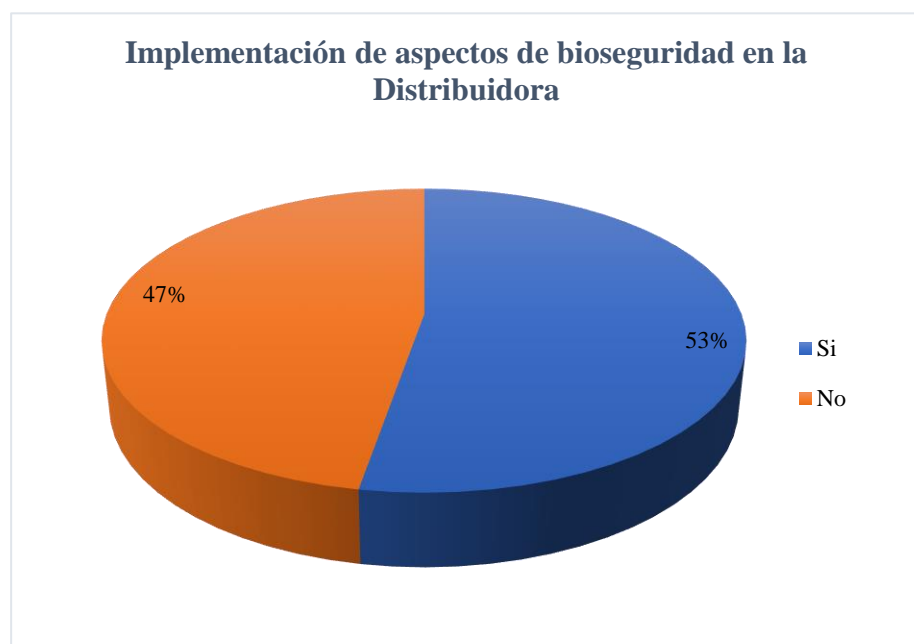


Gráfico 6-3: Implementación de aspectos de bioseguridad

Realizado por: Génesis J, Paucar M. 2021

Análisis: En relación a los requerimientos de bioseguridad establecidos por la entidad, la distribuidora al encontrarse inmersa entre una de las actividades económicas indispensables para la población, los requerimientos de bioseguridad establecidas fueron acatados de manera rápida y oportuna, mediante la inserción de protocolos de seguridad al ingreso en el establecimiento, esto con la finalidad de proteger y salvaguardar la salud de los clientes, no obstante, existen incongruencias, en referencia al contacto directo entre los empleados hacia los clientes, por lo que causa molestias y miedo al momento de dirigirse y solicitar los productos en la distribuidora.

Pregunta 7: ¿Qué factores considera usted que hace falta para que la Distribuidora pueda satisfacer las necesidades de los clientes?

Tabla 7-3: Aspectos faltantes de la Distribuidora hacia el cliente

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Oferta de nuevos productos/servicios	36	25%
Publicidad y Propaganda	29	20%
Infraestructura	14	10%
Seguridad	10	7%
Atención al cliente	9	6%
Precios económicos	48	33%
TOTAL	146	100%

Fuente: Clientes de la Distribuidora Comercial Bastidas, 2021.

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021.

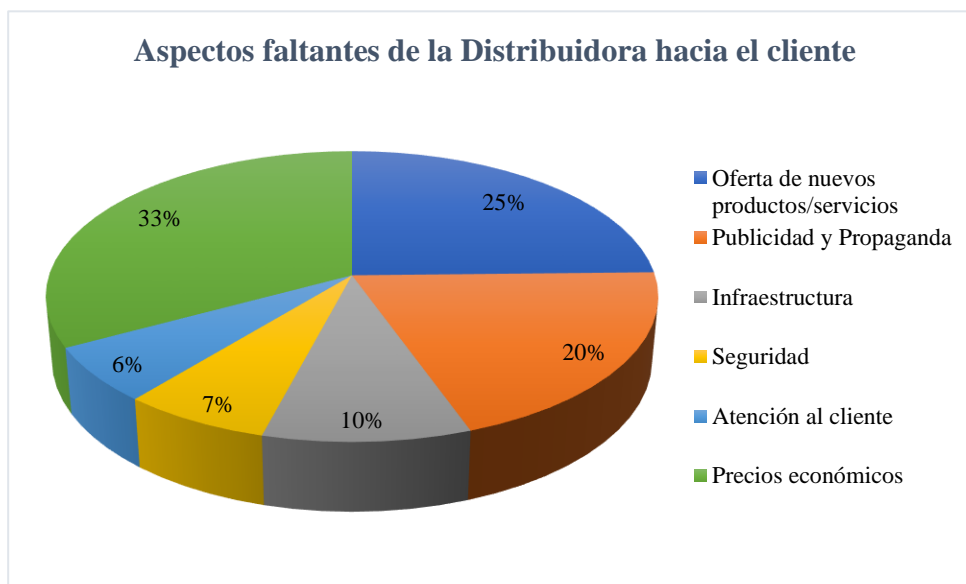


Gráfico 7-3: Aspectos faltantes de la Distribuidora hacia el cliente

Realizado por: Génesis J, Paucar M. 2021

Análisis: Respecto a las principales anomalías que presencia el cliente hacia la distribuidora, se manifiesta en cuanto a la agresiva competitividad en precios con relación a las diferentes líneas de distribuidoras, supermercados, tiendas y demás comerciales, por lo que, han incidido que los clientes busquen productos a precios económicos que se adecuen a la nueva realidad económica de la población, impulsada eficientemente por los medios tecnológicos, permitiendo alcanzar mayor segmento de mercado y ganando posicionamiento frente a la competencia.

3.1.2. Resultado de la encuesta dirigida a los empleados de la Distribuidora Bastidas

Pregunta 1: ¿Qué función desempeña dentro de la Distribuidora?

Tabla 8-3: Función Organizacional

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Administrativos	5	12%
Cajero	5	12%
Despachador	29	69%
Guardia	2	5%
Chofer	1	2%
TOTAL	42	100%

Fuente: Clientes de la Distribuidora Comercial Bastidas, 2021.

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021.

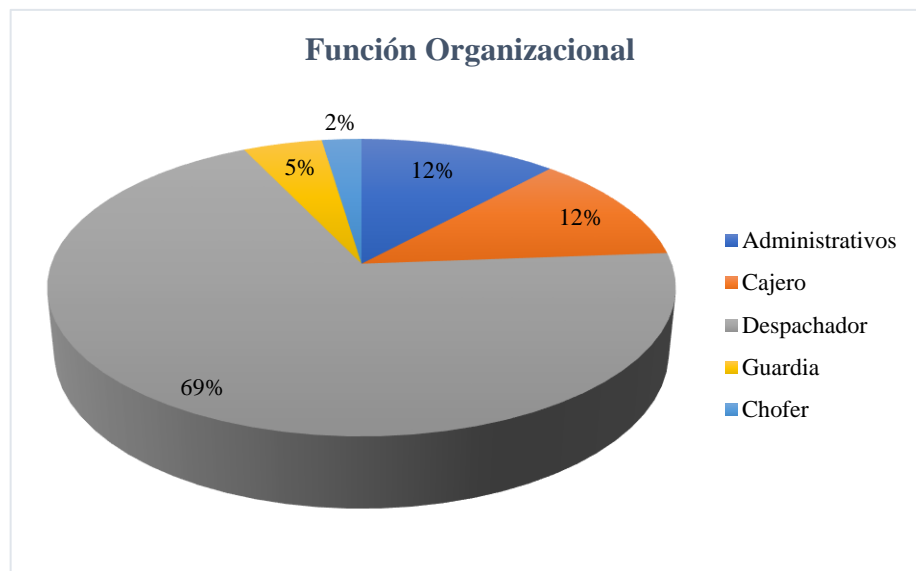


Gráfico 8-3: Función Organizacional

Realizado por: Génesis J, Paucar M. 2021

Análisis: Respecto a la función que desempeña los empleados, la distribuidora al estar dedicada a la comercialización de productos de primera necesidad, plásticos y hogar, requieren mayor número de personal establecidas en funciones como la atención al cliente, cobro y seguridad, con el fin de establecer mecanismos que permitan acaparar y satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes que ingresen a la organización.

Pregunta 2: ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la Distribuidora?

Tabla 9-3: Duración en el puesto de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 6 meses	3	7%
6 meses-1 año	17	40%
1 año- 3 años	12	29%
3 años-6 años	5	12%
6 años o más	5	12%
TOTAL	42	100%

Fuente: Clientes de la Distribuidora Comercial Bastidas, 2021.

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021.

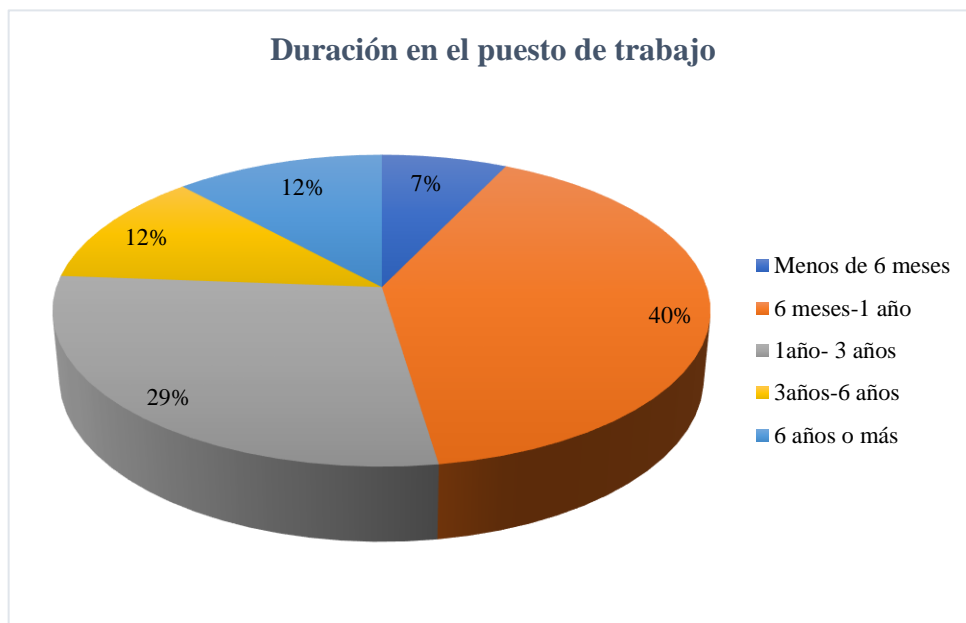


Gráfico 9-3: Duración en el puesto de trabajo

Realizado por: Génesis J, Paucar M. 2021

Análisis: En referencia al personal que actualmente labora en la distribuidora, cuenta con poca trayectoria en relación a la experiencia y manejos internos de la organización, esto ocasionado por varios factores externos que han provocado el ingreso frecuente de personal nuevo, que permita brindar un servicio constante hacia la ciudadanía, por otro lado, el personal que se encuentra laborando por varios años ha permitido que la empresa, se mantenga en curso ya que con la experiencia adquirida han inducido hacia los demás compañeros mecanismos de ayuda en cuanto al manejo de las diferentes funciones de la institución.

Pregunta 3: ¿Desempeña sus funciones de acuerdo, a un horario definido?

Tabla 10-3: Cumplimiento de los horarios laborales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	34	81%
No	8	19%
TOTAL	42	100%

Fuente: Clientes del Comercial Bastidas, 2021.

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021.

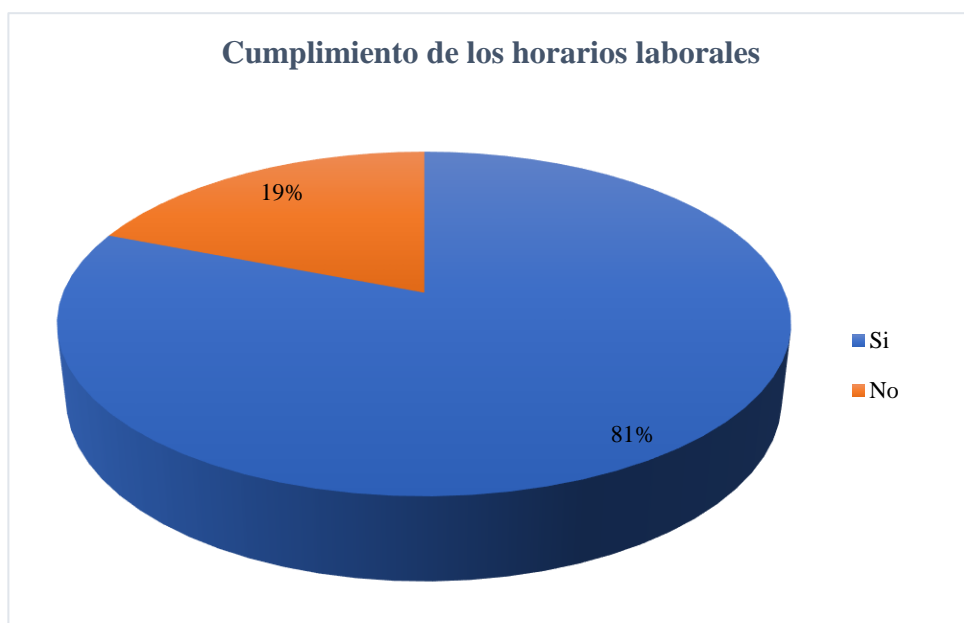


Gráfico 10-3: Cumplimiento de los horarios laborales

Realizado por: Génesis J, Paucar M. 2021

Análisis: Respecto a los horarios laborales de los empleados, presenta un número mínimo de personal que no ejecutan sus funciones de acuerdo a un horario definido, esto debido a diversas situaciones esporádicas que requieren ser tratadas de manera instantánea, pero el mayor número si se rige de acuerdo a un horario definido, acoplándose bajo las condiciones laborales con las que fueron contratados inicialmente por los empleadores de la organización.

Pregunta 4: ¿Desempeña únicamente el cargo asignado dentro de la organización?

Tabla 11-3: Desempeño del cargo asignado

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	31	74%
No	11	26%
TOTAL	42	100%

Fuente: Clientes de la Distribuidora Comercial Bastidas, 2021.

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021.

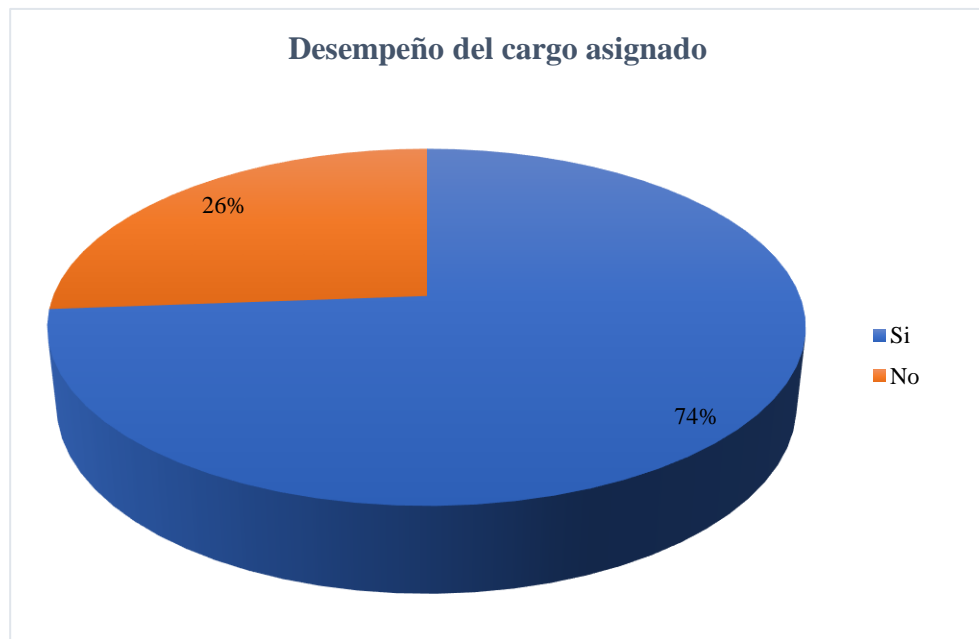


Gráfico 11-3: Desempeño del cargo asignado

Realizado por: Génesis J, Paucar M. 2021

Análisis: Respecto al desempeño del cargo asignado del empleado dentro de la distribuidora, el mayor porcentaje de empleados desempeña únicamente las funciones encomendadas dentro de la organización, lo que les permiten generar mayor experticia y desenvolvimiento en las tareas asignadas, mientras que un porcentaje mínimo, no ejecutan únicamente el cargo asignado, debido a que deben suplir o tomar a mando funciones de otros compañeros de trabajo, a causa de recesos laborales o ausencias.

Pregunta 5: ¿Usted desempeña su puesto de trabajo de acuerdo, a un manual de funciones?

Tabla 12-3: Desempeño laboral acorde a un manual de funciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	42	100%
TOTAL	42	100%

Fuente: Clientes de la Distribuidora Comercial Bastidas, 2021.

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021.

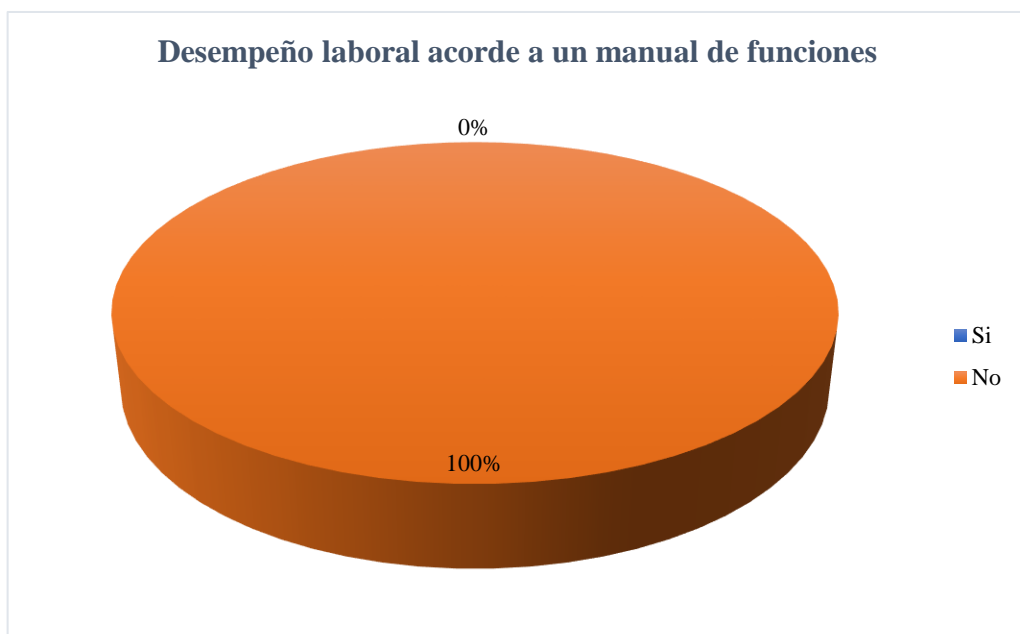


Gráfico 12-3: Desempeño laboral acorde a un manual de funciones

Realizado por: Génesis J, Paucar M. 2021

Análisis: Respecto al manual de funciones que se maneja dentro de la entidad, la totalidad de los empleados indican que no se rigen a través de un manual de funciones, por lo que resulta un sistema muy complejo y de seguimiento continuo, por ende, los miembros de la distribuidora actualmente ejecutan sus funciones de manera tradicional y en base a las delegaciones asignadas por parte de los directivos.

Pregunta 6: ¿Conoce las políticas que maneja la distribuidora?

Tabla 13-3: Políticas manejadas por la Distribuidora

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	45%
No	23	55%
TOTAL	42	100%

Fuente: Clientes de la Distribuidora Comercial Bastidas, 2021.

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021.

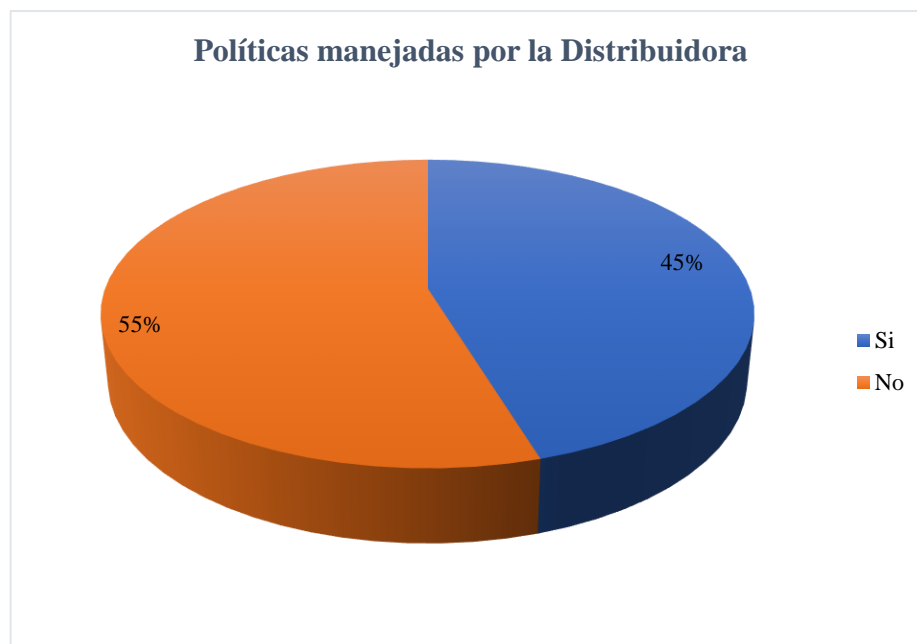


Gráfico 13-3: Políticas manejadas por la Distribuidora

Realizado por: Génesis J, Paucar M. 2021

Análisis: En referencia a las políticas establecidas en la organización, un número considerable de empleados de los cuales han laborado en la distribuidora por varios años conocen acerca de las políticas que se lleva a cabo en la distribuidora, a pesar de que no se les haya comunicado acerca de ellos, puesto que mediante la práctica han adaptado los reglamentos de los directivos como compromisos y políticas a cumplir dentro de las funciones realizadas, mientras que la otra parte del personal desconocen la existencia de políticas, debido a la falta de difusión por parte de los directivos.

Pregunta 7: ¿Le han impartido acerca de la misión, visión y compromisos del “Grupo Bastidas” (Distribuidora y Supermercado)?

Tabla 14-3: Difusión de la misión, visión y compromisos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	45%
No	23	55%
TOTAL	42	100%

Fuente: Clientes de la Distribuidora Comercial Bastidas, 2021

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021.

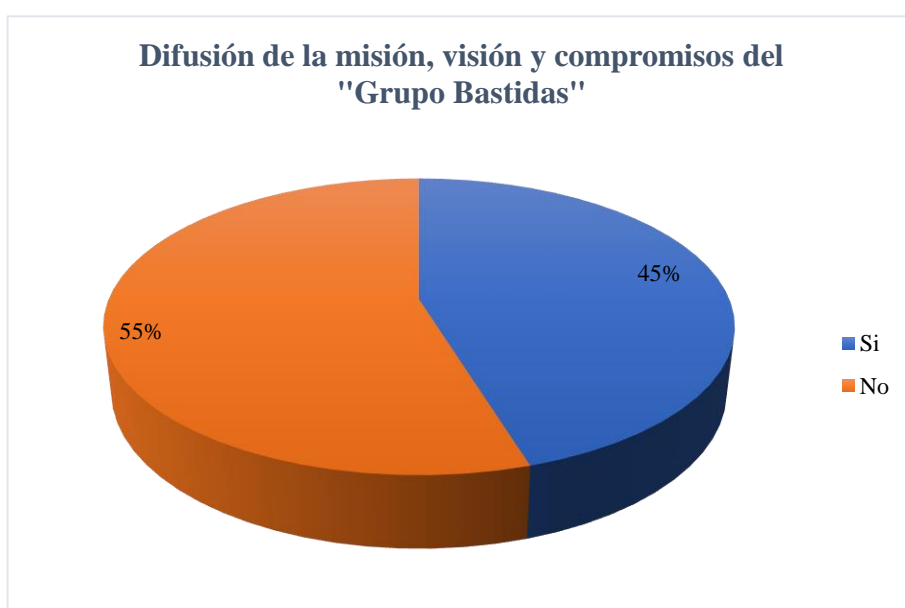


Gráfico 14-3: Difusión de la misión, visión y compromisos

Realizado por: Génesis J, Paucar M. 2021

Análisis: Respecto a la difusión de la misión, visión y compromisos del “Grupo Bastidas”, se evidencia que el personal que conoce acerca de la misión, visión y compromisos del Grupo Bastidas, son aquellos que se encuentran en el área administrativa y empleados que han indagado la información en la página oficial, sin embargo, un mayor número del personal no tiene conocimiento debido a la falta de difusión por parte de los directivos y el compromiso del lado del personal en hacer parte de los ideales que persigue la distribuidora.

Pregunta 8: ¿Cree importante que la Distribuidora cuente con misión y visión propias de la organización?

Tabla 15-3: Establecimiento de misión y visión propias de la organización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	42	100%
No	0	0%
TOTAL	42	100%

Fuente: Clientes de la Distribuidora Comercial Bastidas, 2021

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021.



Gráfico 15-3: Establecimiento de misión y visión propias de la organización

Realizado por: Génesis J, Paucar M. 2021

Análisis: Respecto a la importancia de misión y visión propias de la distribuidora, se denota el interés de contar con una misión y visión propias de la organización, en la que se estipule un horizonte con perspectivas y objetivos encaminados a la mejora continua en ámbitos internos y externos, así como lograr el compromiso de los empleados en alcanzar los objetivos y metas planteados, creando consigo mayor valor para todos los miembros que conforman la organización.

Pregunta 9: ¿Conoce acerca de las metas, objetivos y aspiraciones que persigue Distribuidora?

Tabla 16-3: Emisión de metas, objetivos y aspiraciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	12%
No	37	88%
TOTAL	42	100%

Fuente: Clientes de la Distribuidora Comercial Bastidas, 2021.

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021.

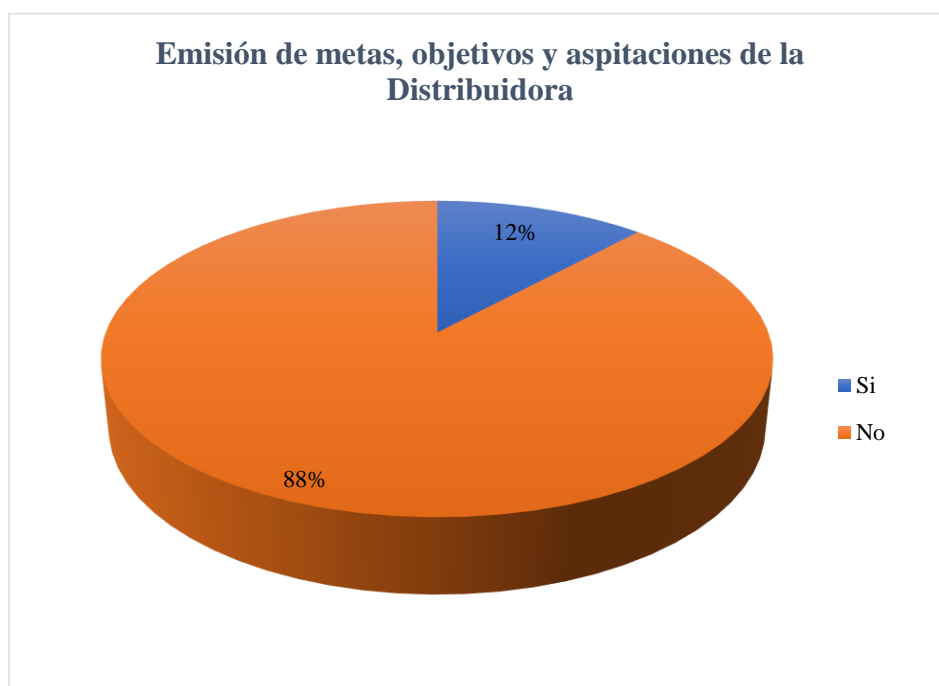


Gráfico 16-3: Emisión de metas, objetivos y aspiraciones de la Distribuidora

Realizado por: Génesis J, Paucar M. 2021

Análisis: En referencia a la emisión de metas, objetivos y aspiraciones hacia el personal de la distribuidora, se evidencia que el menor número del personal tiene conocimiento acerca de estas, en donde los involucrados se encuentran inmersos en funciones administrativas, mientras que el mayor número desconoce de los objetivos y metas establecidas puesto que la gran parte de los empleados poseen funciones de atención al cliente, seguridad, entre otros, por lo que se centran en cumplir las funciones encomendadas, sin involucrarse demasiado en aspectos que en su perspectiva corresponde a los directivos de la organización.

Pregunta 10: ¿Usted realiza sus funciones en base a metas?

Tabla 17-3: Funciones en base a metas organizacionales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	42	100%
TOTAL	42	100%

Fuente: Clientes de la Distribuidora Comercial Bastidas, 2021.

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021.

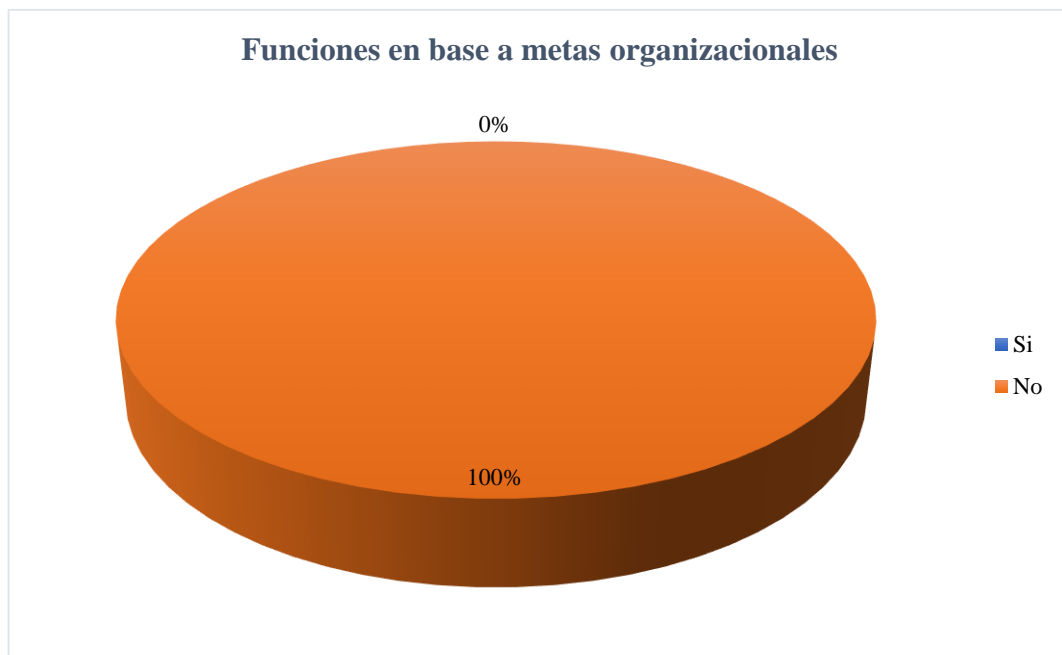


Gráfico 17-3: Funciones en base a metas organizacionales

Realizado por: Génesis J, Paucar M. 2021

Análisis: En referencia al establecimiento de metas para el personal, se evidencia que los empleados ejecutan las actividades de manera empírica, basándose únicamente a la función estipulada por los encargados, asumiendo rotaciones en los roles cuando se presentan emergencias laborales, o cuando la situación así lo amerite, por ende, la administración es manejada de manera tradicional en donde no se estipula condiciones ni metas a seguir en el corto, mediano y largo plazo.

Pregunta 11: ¿Se involucra en las estrategias, metas y decisiones de la Distribuidora?

Tabla 18-3: Involucración en las estrategias, metas y decisiones de la Distribuidora

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	10%
No	38	90%
TOTAL	42	100%

Fuente: Clientes de la Distribuidora Comercial Bastidas, 2021.

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021.

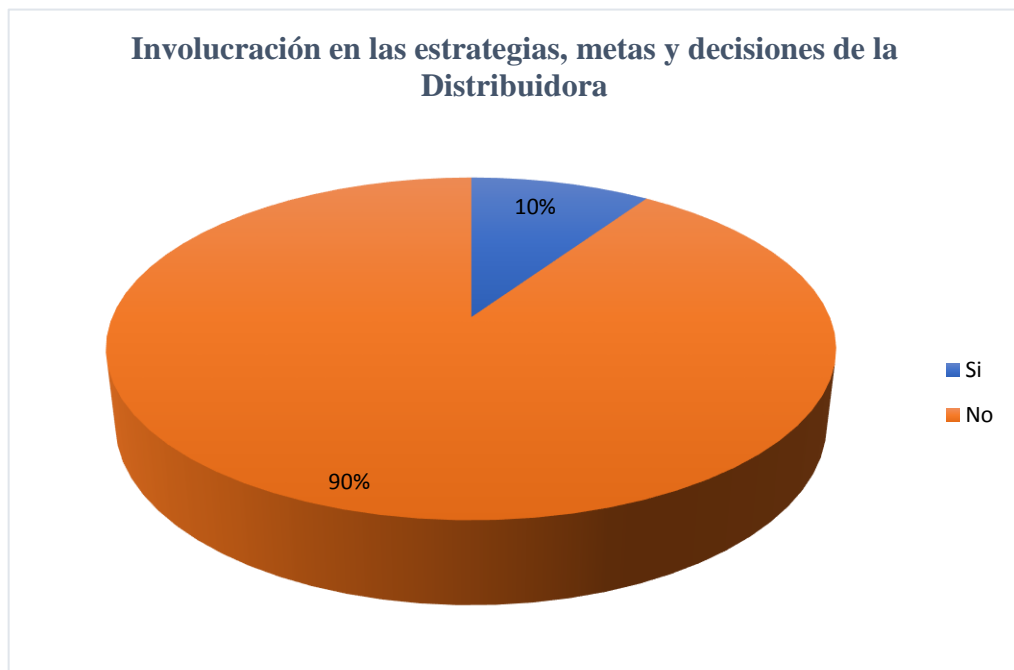


Gráfico 18-3: Involucración en las estrategias, metas y decisiones de la Distribuidora

Realizado por: Génesis J, Paucar M. 2021

Análisis: En referencia al involucramiento de los empleados en las metas y estrategias de la organización, se evidencia que las estrategias y decisiones que son tomadas en la empresa, están bajo la tutela de un porcentaje mínimo del personal, pertenecientes al área administrativa, en la que a su vez conocen más a fondo la situación real de dichas operaciones y a raíz de ello da paso a posibles opiniones y soluciones de mejora en la organización, mientras que la otra parte del personal que corresponde un porcentaje considerable, no se involucra en las decisiones, puesto que desconocen la operatividad y situación que atraviesa los directivos de la empresa.

Pregunta 12: ¿Recibe usted capacitaciones para mejorar su desempeño laboral en la Distribuidora?

Tabla 19-3: Capacitación del personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	33%
No	28	67%
TOTAL	42	100%

Fuente: Clientes de la Distribuidora Comercial Bastidas, 2021.

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021.

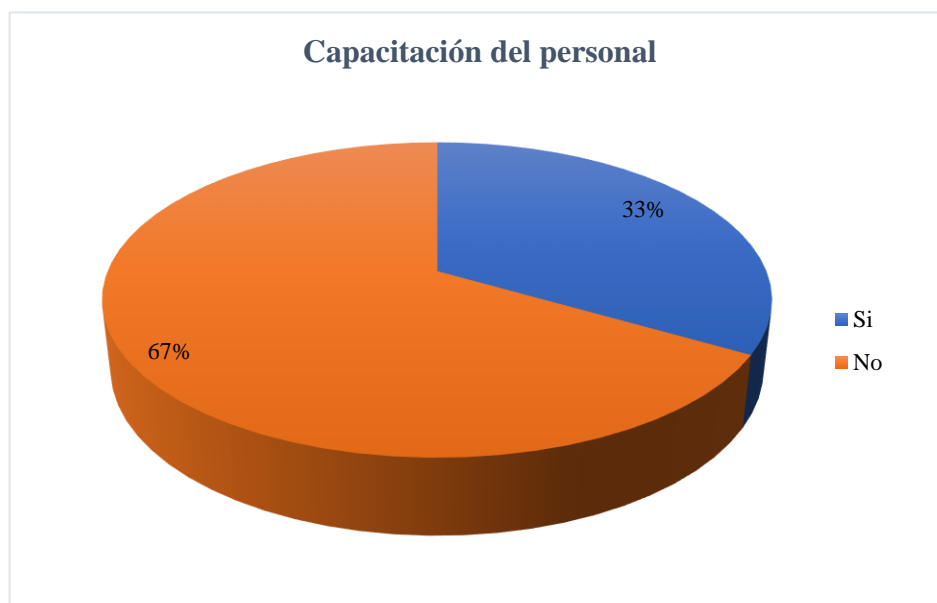


Gráfico 19-3: Capacitación del personal

Realizado por: Génesis J, Paucar M. 2021

Análisis: Respecto a las capacitaciones del personal, se evidencia que gran parte del personal no ha recibido capacitaciones que permita mejorar su desempeño laboral, esto debido, a que la mayoría de los empleados, han sido contratados recientemente por lo que en la actualidad las diversas situaciones económicas han inducido que no se focalice una inversión en cuanto a capacitaciones, mientras que en menor número han recibido charlas y reuniones acerca de atención al cliente, permitiendo la superación tanto a nivel personal como laboral del empleado.

Pregunta 13: ¿Durante la emergencia sanitaria usted recibió capacitaciones que le permitieron salvaguardar su integridad y seguridad mientras labora en la Distribuidora?

Tabla 20-3: Capacitación del personal durante la emergencia sanitaria

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	55%
No	19	45%
TOTAL	42	100%

Fuente: Clientes de la Distribuidora Comercial Bastidas, 2021.

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021.

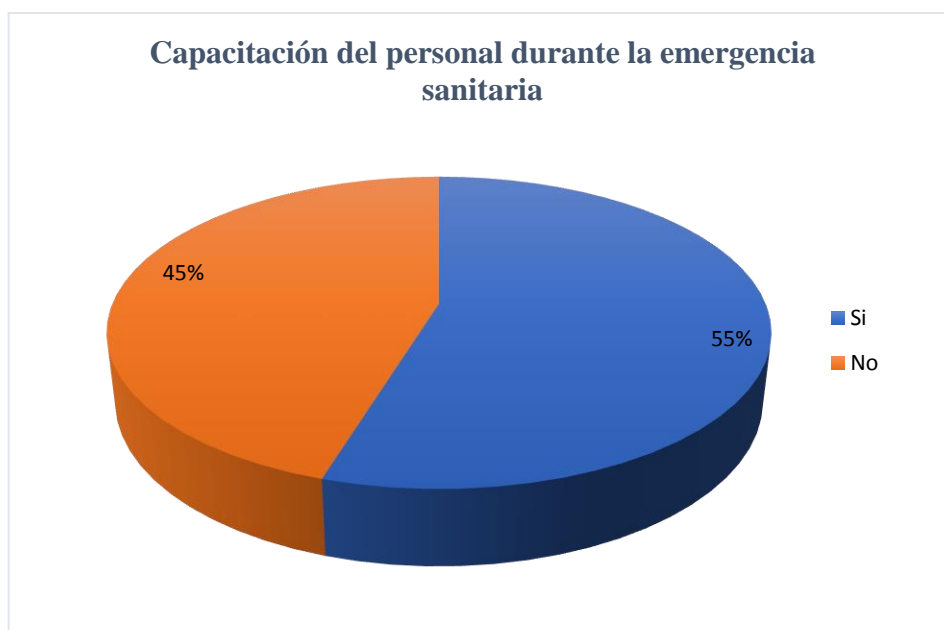


Gráfico 20-3: Capacitación del personal durante la emergencia sanitaria

Realizado por: Génesis J, Paucar M. 2021

Análisis: En referencia a las capacitaciones del personal durante la emergencia sanitaria, el panorama actual ha provocado que la distribuidora adapte mecanismos inmediatos en cuanto a capacitación del personal, con el fin de cumplir con las respectivas medidas de bioseguridad y el establecimiento de pautas en caso de que se presenten acontecimientos repentinos, sin embargo, un número menor no han recibido ningún tipo de capacitación, debido a que han sido contratados recientemente, pero por otro lado han sido guiados e informados acerca de las políticas manejadas para sobrellevar el panorama actual.

Pregunta 14: ¿Considera que la infraestructura y tecnología instalada en la distribuidora permite un adecuado desempeño laboral?

Tabla 21-3: Infraestructura y tecnología instalada en la Distribuidora

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	83%
No	7	17%
TOTAL	42	100%

Fuente: Clientes de la Distribuidora Comercial Bastidas, 2021.

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021.

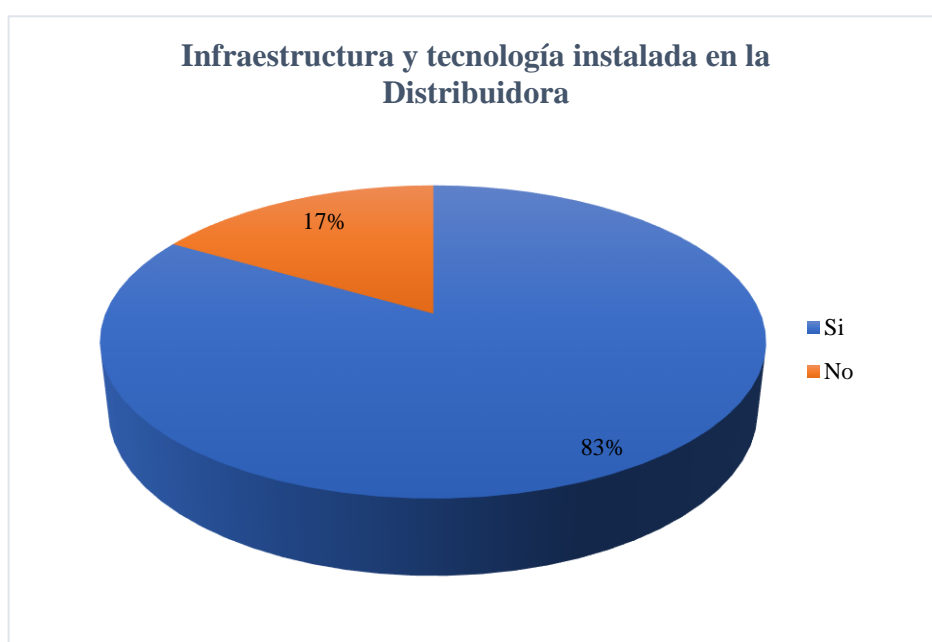


Gráfico 21-3: Infraestructura y tecnología instalada en la Distribuidora

Realizado por: Génesis J, Paucar M. 2021

Análisis: Respecto a la infraestructura y tecnología instalada en la entidad, el mayor número de empleados asegura que las instalaciones cuentan con las herramientas e insumos necesarios para el desenvolvimiento eficiente de las funciones, mientras que un número mínimo considera que la distribuidora no cuenta con la suficiente ampliación para una adecuada atención al cliente, provocando congestión en ciertas ocasiones.

Pregunta 15: ¿Existe un adecuado ambiente laboral entre sus compañeros de trabajo?

Tabla 22-3: Desenvolvimiento del ambiente laboral

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	60%
No	17	40%
TOTAL	42	100%

Fuente: Clientes de la Distribuidora Comercial Bastidas, 2021.

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021.

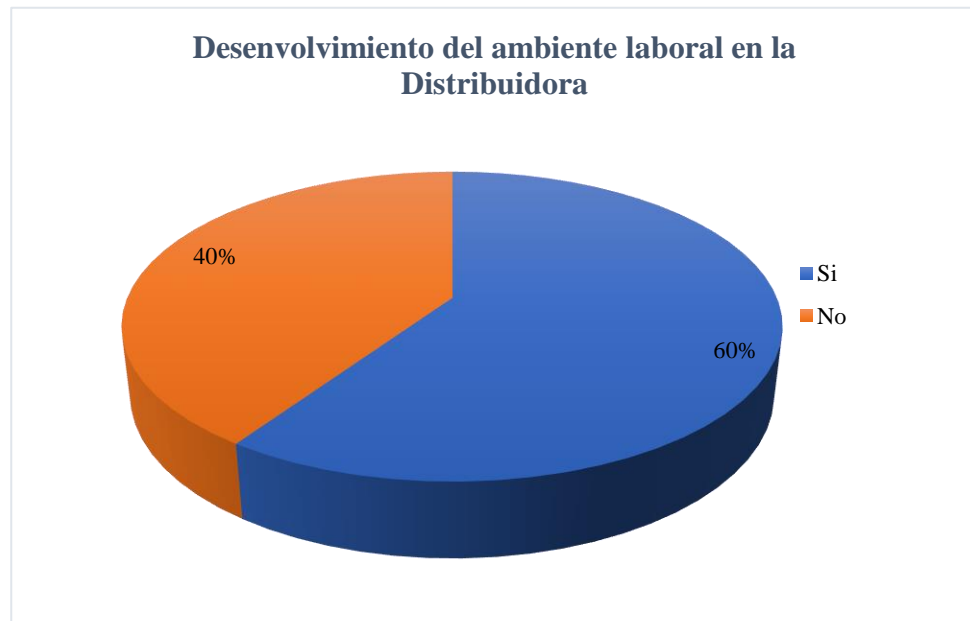


Gráfico 22-3: Desenvolvimiento el ambiente laboral

Realizado por: Génesis J, Paucar M. 2021

Análisis: En referencia al ambiente laboral manejado en la distribuidora, se efectúa de forma armoniosa, puesto que existe un eficiente trabajo en equipo, en la que a su vez se denota la solidaridad y el apoyo por parte del personal, permitiendo que la distribuidora proyecte a través de sus empleados una imagen de compromiso y confianza hacia el cliente, a pesar de que un número menor refleje poca interacción debido al poco tiempo de trabajo efectuado.

Pregunta 16: El trato que recibe por parte de los directivos de la Distribuidora es:

Tabla 23-3: Trato por parte de los directivos de la Distribuidora

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	9	21%
Muy Bueno	16	38%
Bueno	14	33%
Regular	3	7%
Mala	0	0%
TOTAL	42	100%

Fuente: Clientes de la Distribuidora Comercial Bastidas, 2021.

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021.

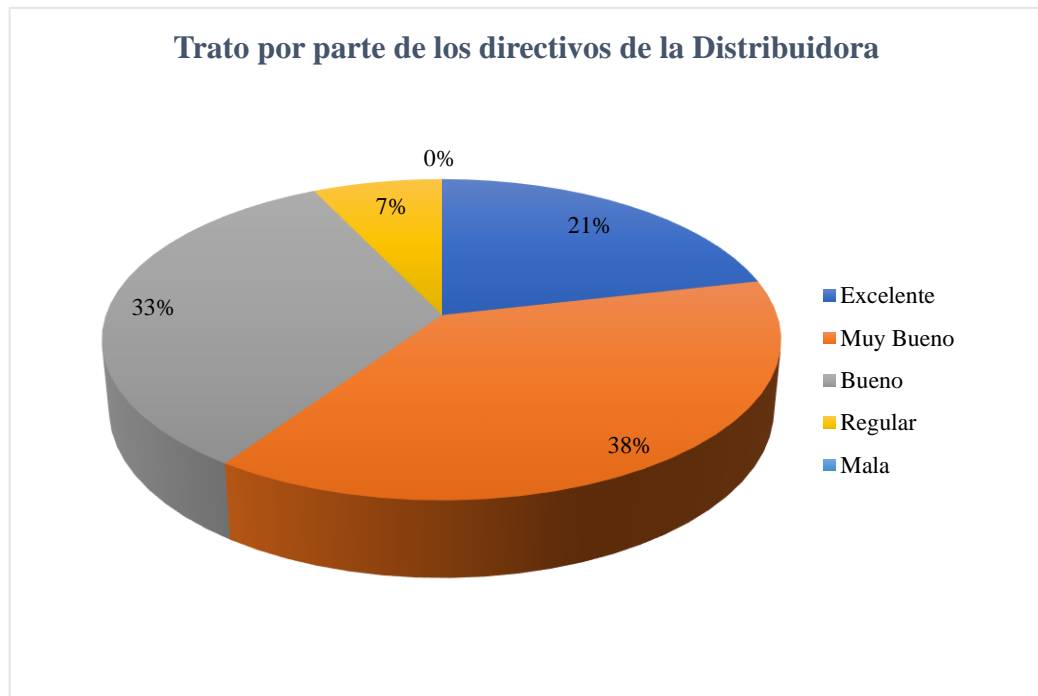


Gráfico 23-3: Trato por parte de los directivos de la Distribuidora

Realizado por: Génesis J, Paucar M. 2021

Análisis: Respecto al trato que recibe los empleados por parte de los directivos de la distribuidora, se evidencia el respeto y el profesionalismo existente entre los directivos y empleados de la organización, en donde las sugerencias y funciones son expresadas de manera respetuosa, así como también el personal acata cada delegación con carácter responsable, promoviendo un ambiente proactivo y dinámico, inyectando además confianza y seguridad en las diferentes áreas de trabajo.

Pregunta 17: ¿Cómo califica el desempeño administrativo de la Distribuidora?

Tabla 24-3: Desempeño administrativo de la Distribuidora

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	9	21%
Muy Bueno	15	36%
Bueno	18	43%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	42	100%

Fuente: Clientes de la Distribuidora Comercial Bastidas, 2021.

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021.

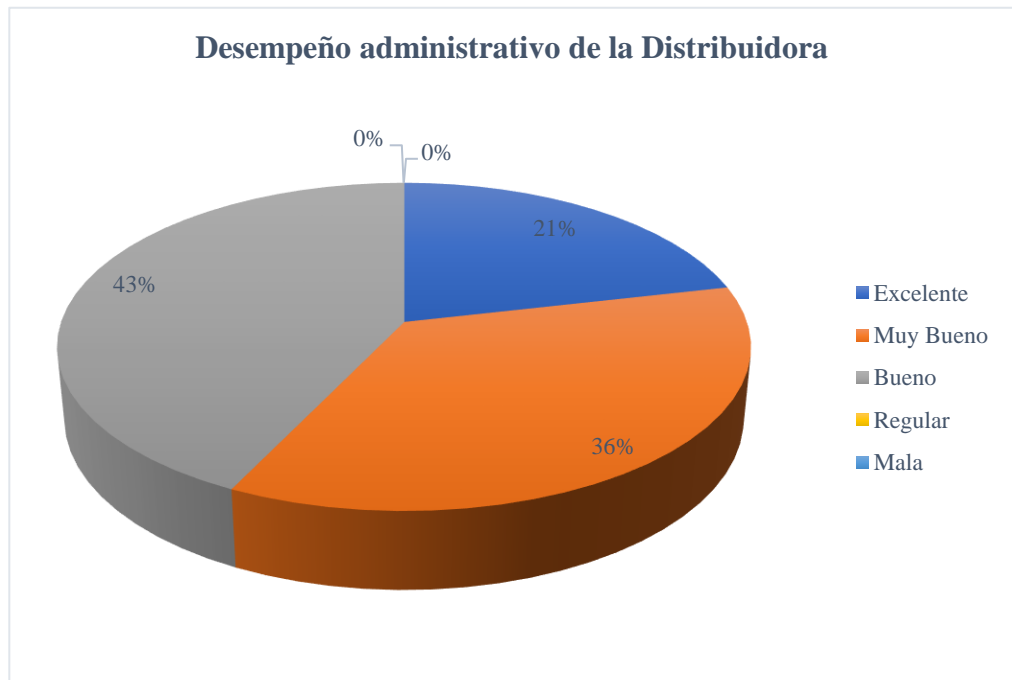


Gráfico 24-3: Desempeño administrativo de la Distribuidora

Realizado por: Génesis J, Paucar M. 2021

Análisis: En referencia al manejo administrativo que viene desempeñando la distribuidora ha sido ejecutado de manera tradicional, logrando posicionar su marca en el mercado, puesto que, el crecimiento progresivo de sus actividades, ha permitido la generación de plazas de empleo y la apertura de nuevas oportunidades, para los que actualmente se encuentran laborando en la organización.

Pregunta 18: ¿Cuál cree usted que es la principal anomalía que presenta la Distribuidora?

Tabla 25-3: Principales anomalías que presenta la Distribuidora

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sobrecarga Laboral	9	21%
Inadecuado ambiente laboral	2	5%
Planes de acción deficientes	3	7%
Desorganización	10	24%
Falta de incentivos	15	36%
Baja remuneración	3	7%
TOTAL	42	100%

Fuente: Clientes de la Distribuidora Comercial Bastidas, 2021.

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021.

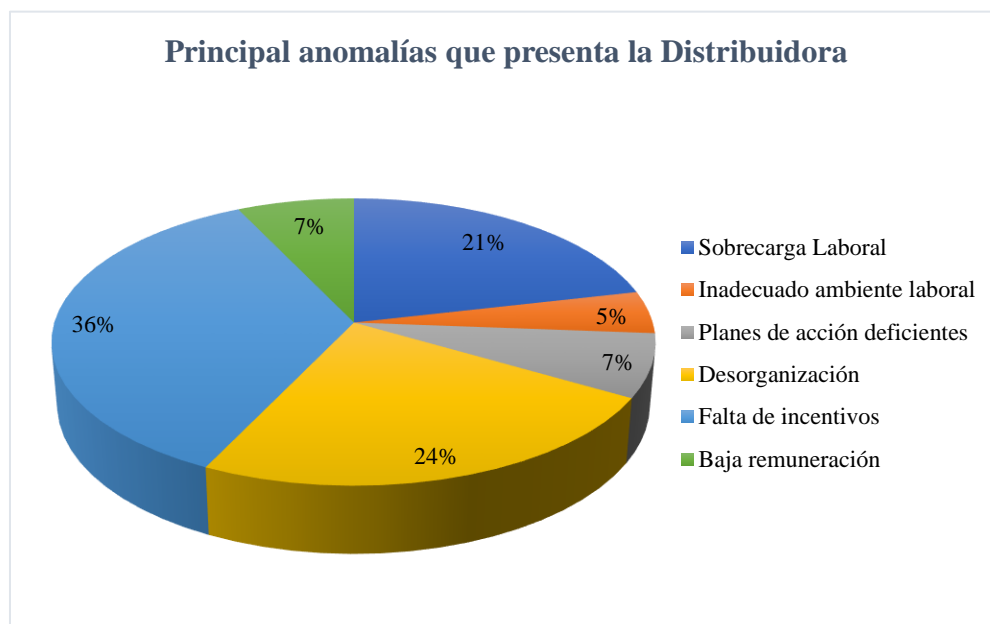


Gráfico 25-3: Principales anomalías que presenta la Distribuidora

Realizado por: Génesis J, Paucar M. 2021

Análisis: En referencia a las anomalías que presenta la entidad, un mayor número de personal indicó que la principal anomalía que presenta la distribuidora es la falta de incentivos, debido a la presencia de limitadas condiciones económicas, lo que no ha permitido que los directivos direccionen beneficios laborales hacia los empleados, presenciando una desestabilidad organizacional que se encuentra reflejada en la desorganización de funciones y sobrecarga laboral al personal.

Pregunta 19: ¿Cree usted que la implementación de un plan estratégico permita la mejora de las gestiones administrativas-financieras de la Distribuidora?

Tabla 26-3: Implementación de un plan estratégico en la Distribuidora

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	42	100%
No	0	0%
TOTAL	42	100%

Fuente: Clientes de la Distribuidora Comercial Bastidas, 2021.

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021.

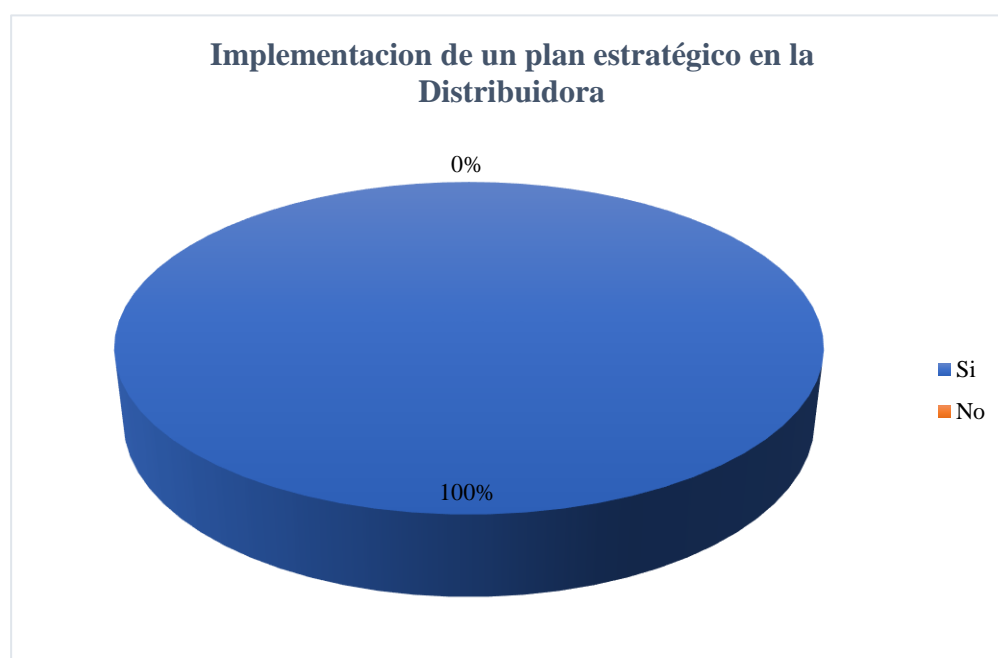


Gráfico 26-3: Implementación de un plan estratégico en la Distribuidora

Realizado por: Génesis J, Paucar M. 2021

Análisis: Respecto a la implementación del plan estratégico, el personal considera que con el diseño de un plan estratégico permitirá la mejora de las gestiones administrativas y financieras de la distribuidora, creando estrategias, objetivos y metas que involucren el compromiso y entrega de todos los miembros, direccionados en base a una perspectiva de oportunidades e ideales marcados en mediano y largo plazo.

3.1.3. Resultado de la entrevista al apoderado general de la Distribuidora Bastidas

1. ¿La “Distribuidora Comercial Bastidas” cuenta con un plan estratégico?

La Distribuidora no cuenta con la ejecución de un plan estratégico que ayude a encaminar los objetivos y metas hacia un horizonte de nuevas oportunidades de mejora en el ámbito interno como externo de la organización.

2. ¿Cuál cree usted que son las principales amenazas y debilidades de la Distribuidora?

En cuanto a las amenazas y debilidades que presenta la distribuidora, en primera instancia se denota la gran participación de la competencia en el mercado, por lo que convierte en una amenaza directa para la empresa, puesto que los mismos aplican estrategias en cuanto a precios y publicidad, para con ello atraer mayor número de clientes, mientras que las debilidades que posee la distribuidora es en referencia a la falta de personal en el ámbito administrativo que permita encaminar de manera adecuada las gestiones de la organización.

3. ¿Ha identificado los competidores directos e indirectos de la Distribuidora?

En referencia a los competidores directos e indirectos que posee la distribuidora, se encuentran varios comerciales, supermercados y distribuidoras localizadas en puntos estratégicos de la ciudad de Riobamba, puesto que a pesar de que se brinde un servicio homogéneo, los mismos compiten en base a precios, estrategias de promoción y publicidad, en las que permita acaparar mayor atención hacia el cliente. En cuanto a los competidores indirectos se encuentran los pequeños negocios y los vendedores informales, los mismos que no llegan a ser una competencia significativa, puesto que adquieren dichos productos dentro de la distribuidora

4. ¿Ha establecido metas, planes y estrategias que le permitan mayor desenvolvimiento en el ámbito interno como externo de la Distribuidora?

El manejo de las gestiones establecidas dentro de la distribuidora se lo ejecuta de manera empírica, por lo que no se ha establecido objetivos, metas, planes y estrategias que direccionen adecuadamente el rumbo a corto, mediano y largo plazo de la organización.

5. ¿Ha realizado un diagnóstico de los estados financieros que le permita conocer la situación real de la Distribuidora?

La distribuidora realiza el respectivo diagnóstico de los estados financieros, lo que permite conocer la variabilidad de las ganancias con respecto a los años anteriores.

6. ¿Cómo se encuentra la rentabilidad del negocio en este último periodo?

La rentabilidad en este último periodo no ha sufrido considerables variaciones con respecto a los periodos anteriores, reflejando utilidades bajas y poco representativas para la organización.

7. ¿Cuáles son las principales limitantes a los que se enfrenta la Distribuidora antes durante y después de la emergencia sanitaria?

Las principales limitantes a los que se ha enfrentado la Distribuidora antes de la emergencia sanitaria, es cuanto, a los horarios de atención, puesto que no se permitía laborar largas jornadas laborales, posteriormente, durante y después de la emergencia sanitaria estipularon mayores limitaciones o restricciones con el fin de precautelar la salud de los clientes y empleados, evitando la aglomeración de personas, las reuniones a eventos públicos, la realización de propagandas y publicidad para atraer y captar mayor atención del cliente hacia la distribuidora.

8. ¿Cree que es importante realizar un plan estratégico en la “Distribuidora Comercial Bastidas”?

Sí, es importante realizar un plan estratégico dentro de la distribuidora, en la que permita tener herramientas que focalicen de manera eficiente y eficaz a la estipulación y logro de las metas y objetivos, logrando con ello mejorar las gestiones administrativas y financieras de la empresa.

3.2. Discusión de resultados

Aplicando las encuestas a empleados y clientes de la Distribuidora Bastidas se determinó que:

- Las estrategias de publicidad aplicadas por la organización son establecidas de manera poca estratégica, evidenciándose en el desconocimiento por parte de los clientes en cuanto a ubicación, precios, ofertas, descuentos y promociones en relación a la competencia.
- El servicio ofrecido hacia el cliente no cuenta con valor agregado, enmarcándose bajo parámetros tradicionales de atención al cliente, oferta de productos, infraestructura, evidenciándose la escasa innovación para lograr posicionarse de mejor manera en el mercado.

- La delegación de funciones y el establecimiento de las jornadas laborales han variado dependiendo a las circunstancias presenciadas en la organización, por lo que los empleados deben asumir roles y horarios adicionales en caso de que se presenten situaciones esporádicas o urgencias institucionales.
- Las funciones ejecutadas por parte del personal son establecidas de manera tradicional, puesto que no cuentan con la implementación de manuales de funciones tanto en las áreas administrativas como para los demás empleados, por la cual únicamente se acoplan a las delegaciones asignadas por los directivos.
- La difusión de la misión, visión y políticas organizacionales no se ha establecido de manera pertinente hacia los miembros, provocando la falta de compromiso hacia los ideales y desarrollo de la distribuidora en el mercado.
- El involucramiento de los empleados ante las decisiones y estrategias de la organización se evidencia de forma poco efectiva, debido a la falta de iniciativas tanto de los directivos como del personal en actuar de manera conjunta hacia el progreso y mejoras de la distribuidora.
- La organización en el transcurso de los años no ha generado rentabilidades significativas, que permitan destinar beneficios laborales o inversiones adicionales para los empleados, por lo que se han acoplado a las disposiciones y condiciones de la distribuidora.
- La falta de conocimiento y experticia en cuanto al manejo administrativo han inducido que la distribuidora utilice un tipo de organización empírica, por lo que las gestiones no son ejecutadas de forma organizada y sincrónica.

De acuerdo a las encuestas aplicadas, se constata que la distribuidora necesita mejorar las gestiones internas para lograr organización y compromiso entre los miembros, así como el posicionar la marca en el mercado a través de iniciativas actuales que permitan la captación y fidelización de los clientes, haciendo frente a la agresiva competencia actual.

Por tanto, la idea a defender de que: “El plan estratégico contribuirá a mejorar la gestión administrativa -financiera de la Distribuidora Comercial Bastidas Villacis Basvimart Cía. Ltda., del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo” es verificable.

3.3. Propuesta

La propuesta del plan estratégico se referencio en base a Salgado Josué, Guerrero Leticia y Salgado Nayely (2016), autores del libro Fundamentos de Administración, la cual plasman varios criterios y puntos a considerar, en cuanto a la elaboración y propuestas de estrategias y planes dentro de una organización.

3.2.1. Título

Plan Estratégico para la Distribuidora Comercial Bastidas Villacis Basvimart cía. Ltda., del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2021 – 2025

3.2.2. Diagnóstico estratégico

3.2.2.1. Identificación de la empresa



Figura 2-3: Logo de la Distribuidora Comercial Bastidas
Fuente: Grupo Bastidas. 2021

Sector

- **Por su actividad:** Distribuidora
- **Por su naturaleza:** Privado
- **Por su tamaño:** Pequeña empresa

Apoderado General: Carlos Patricio Bastidas Villacis

Ubicación

- **Provincia:** Chimborazo
- **Cantón:** Riobamba

- **Dirección:** Benalcázar y 10 de agosto

Reseña histórica

La Distribuidora Comercial Bastidas Villacis Basvimart Cía. Ltda., data sus inicios desde el año de 1977, como un pequeño negocio familiar fundado por dos jóvenes emprendedores Rómulo Bastidas y Carmita Villacis, que con el paso de los años fue impulsando el desarrollo económico y productivo dentro del mercado local, constituyéndose legalmente para el año 2016 como una distribuidora comercial dedicada al expendio de productos de primera necesidad, plásticos y hogar al mercado mayorista y minorista de la ciudad de Riobamba.

Durante el desarrollo económico de la empresa, las actividades administrativas- financieras han sido ejecutadas de forma tradicional, en la que, a su vez, los diferentes acontecimientos actuales económicos, sociales, la competencia agresiva actual ha generado que la organización no aplique estrategias oportunas de expansión y desarrollo en el mercado. Actualmente la distribuidora cuenta con 37 empleados correspondientes al área administrativa y operativa, además del edificio en donde funcionan las oficinas, bodegas y sus instalaciones de atención al cliente.

3.2.2.2. *Implicado o Stakeholders*

La Distribuidora Comercial Bastidas Villacis Basvimart comercializadora de productos de primera necesidad y plásticos en la ciudad de Riobamba, se identifica de manera directa e indirecta con los implicados, siendo participes en el desarrollo y crecimiento organizacional de la distribuidora.

Tabla 27-3: Implicados o Stakeholders

Implicados	Criterios
<i>Directos</i>	
Propietarios	<ul style="list-style-type: none"> • Valor de la empresa. • Satisfacer las necesidades de los clientes.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios de calidad, precios y tiempos. • Eficientes políticas de cobro y pago. • Alianzas estratégicas a largo plazo.
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente ambiente organizacional. • Beneficios laborales.
<i>Indirectos</i>	
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de los productos.

Competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Valor agregado a la oferta de productos. • Expansión de las líneas de productos y segmentos de mercado.
Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de leyes laborales. • Impuestos.

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

3.2.2.3. *Misión, visión y valores empresariales del “Grupo Bastidas”*

3.2.2.3.1. *Misión*

“Somos una empresa orgullosamente ecuatoriana enfocada en la distribución y comercialización de productos de consumo masivo, plásticos y hogar, brindado una atención personalizada con personal calificado, cordial y eficiente”.

3.2.2.3.2. *Visión*

“Ser el mayor referente en la distribución y comercialización de productos de alta calidad y a los mejores precios, a nivel provincial y con proyección de alcanzar mercados a nivel nacional”.

3.2.2.3.3. *Valores empresariales*

- **Trabajo en Equipo:** El “Grupo Bastidas” es una empresa que logra sueños y resultados de manera organizada, planificada y coordinada, gracias a la calidad del personal humano.
- **Integridad:** El “Grupo Bastidas” es una empresa que cuenta con gente honesta, honrada, ética, leal, responsable, justa, correcta, confiable, pulcra, disciplinada y respetuosa.
- **Compromiso:** El “Grupo Bastidas” es una empresa comprometida con el desarrollo, la innovación y la satisfacción de los clientes.
- **Dedicación:** El “Grupo Bastidas” les apasiona lo que hacen.
- **Empoderamiento:** El “Grupo Bastidas” es una empresa que cree en la capacidad de gestión y decisión de su gente.

3.2.2.4. Propuesta de misión, visión, valores empresariales y organigrama estructural

3.2.2.4.1. Misión propuesta

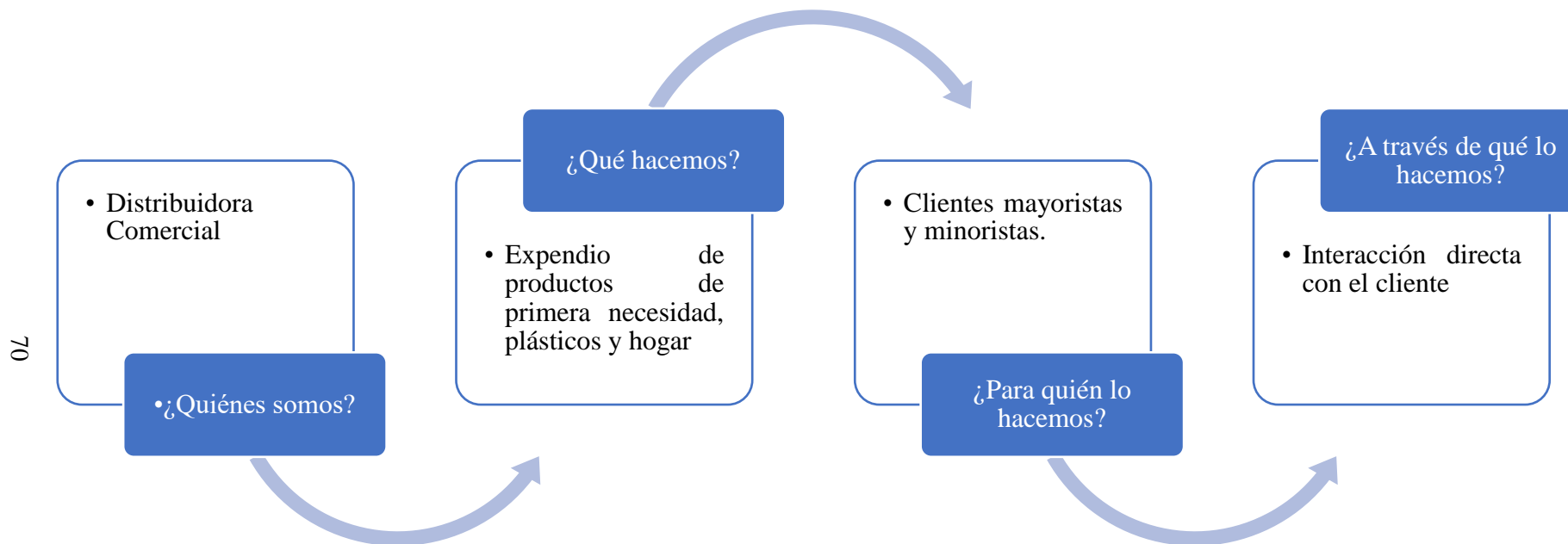


Gráfico 27-3: Misión Propuesta

Realizado por: Génesis J, Paucar M. 2021

MISIÓN PROPUESTA

Somos una empresa distribuidora y comercializadora de productos de primera necesidad plásticos y hogar para todos nuestros clientes mayoristas y minoristas de la ciudad de Riobamba, el cual busca satisfacer las diversas demandas mediante un servicio directo y personalizado, rigiéndose bajo los criterios de compromiso y responsabilidad.

3.3.2.4.2. *Visión propuesta*

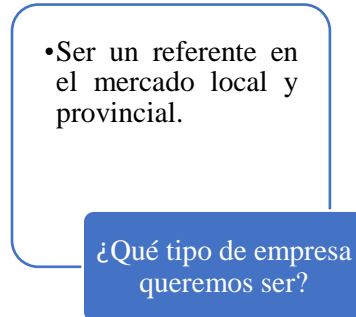


Gráfico 28-3: Visión Propuesta
Realizado por: Génesis J, Paucar M. 2021

VISIÓN PROPUESTA

Para el año 2025 buscamos ser un referente en el mercado local y provincial en el expendio de productos de primera necesidad, plásticos y hogar.

3.3.2.4.3. *Valores propuestos*

- **Compromiso**

Todos los integrantes que conforman la distribuidora se encuentran comprometidos con los principios e ideales que persigue la organización para ofrecer a nuestros clientes productos y servicios de alta calidad.

- **Responsabilidad**

La Distribuidora se responsabiliza en llevar a cada uno de los hogares riobambeños productos en perfecto estado, económicos y sobre todo que cubra las expectativas de nuestros clientes.

- **Respeto**

Nuestros clientes serán bienvenidos y tratados de forma amena y acogedora por cada uno de nuestros empleados, brindando un servicio eficiente, a fin de cumplir con todos los requerimientos solicitados.

- **Puntualidad**

Nos comprometemos con nuestros clientes a atender en los horarios establecidos a fin de ofrecer jornadas cómodas y flexibles para el público.

- **Competitividad**

Estar más cerca de nuestros clientes, conociendo sus gustos y preferencias e irlos plasmando en el trabajo diario, ofreciendo productos de calidad y con valor agregado mediante la formulación constante de estrategias que permita marcar posicionamiento y diferenciación en el mercado competitivo.

3.3.2.4.4. Organigrama estructural propuesto

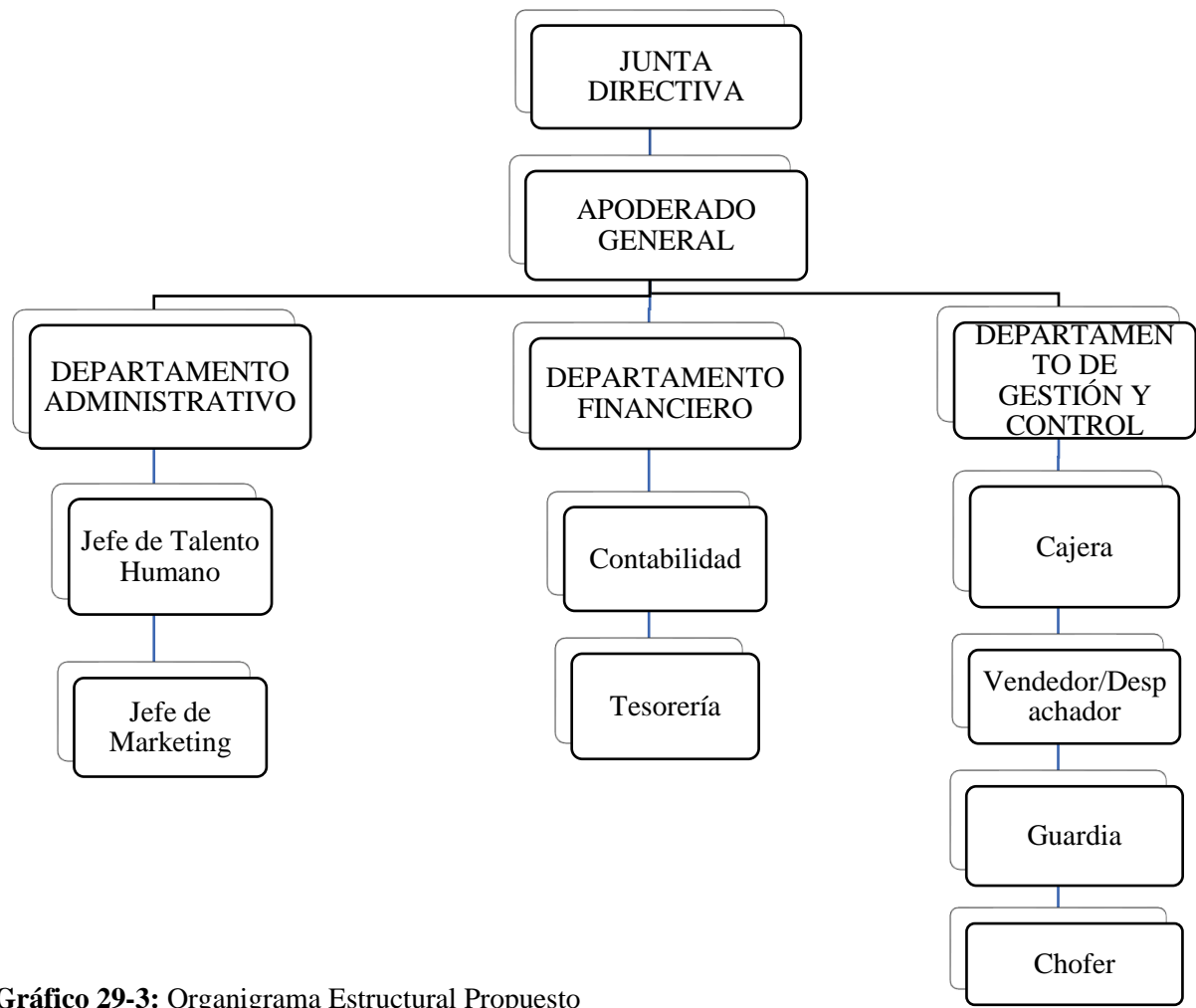


Gráfico 29-3: Organigrama Estructural Propuesto
Realizado por: Génesis J. Paucar M. 2021

3.2.2.5. Análisis del entorno empresarial

3.2.2.5.1. Análisis externo

Tabla 28-3: Identificación de factores claves del Macroentorno

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MACROENTORNO			
Dimensiones	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
Político			
P1. Inestabilidad Política	Inestable	Disminución en la adquisición de productos de las empresas.	Gobierno Clientes Proveedores Distribuidora
P2. Leyes Gubernamentales	Establecimiento de leyes y reglamentos para mejorar la economía del país.	Mejora en el poder adquisitivo del cliente y rendimiento económico de la empresa.	Gobierno Clientes Empleados Distribuidora
Económico			
E1. Inflación	En el año 2020, los productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles, prendas de vestir y productos de cuero presentaron una variación anual negativa de -0.78%.	Reducción de los precios de los productos, aumento del consumo y demanda por parte de la población.	Gobierno Proveedores Clientes Empleados Distribuidora Población en general
E2. Desempleo	La tasa de desempleo en septiembre 2020 fue del 6,6% y para el 2021 se pronostica una tasa del 5,6%, lo que corresponde a un punto porcentual menos que el periodo anterior.	Disminución en el poder adquisitivo y capacidad de consumo de la población.	Gobierno Clientes Empleados Distribuidora Población en general
E3. Políticas Salariales	Salario Básico Unificado se mantiene en \$400 en el 2021.	Carencia de incentivos y bonificaciones económicas.	Gobierno y Empleados Distribuidora Población en general
Socio- Cultural			
SC1. Hábitos de consumo	Estable	Prevalencia del consumo y adquisición de productos para la satisfacción de las necesidades cotidianas de la población.	Clientes Población en general
Tecnológico			

T1. Difusión agresiva en plataformas digitales por parte de la competencia	Incremento de difusión empresarial en las plataformas digitales.	Expansión y posicionamiento de las marcas en el mercado.	Clientes Población en general
T2. Falta de sistemas contables y administrativos	Manejo de sistemas contables tradicionales, falta de direccionamiento y gestiones administrativas-financieras.	Desconocimiento de falencias y puntos críticos, deficiencia en la toma de decisiones para el rumbo empresarial al corto, mediano y largo plazo. .	Empleados Distribuidora
Ecológico			
Eco1. Reciclaje	En Ecuador, se recicla aproximadamente el 10% de 11.200 toneladas de residuos y desechos sólidos que se generan a diario en el país.	Disminución de desechos y contaminación ambiental.	Gobierno Distribuidora Población en general
Legal			
L1. Reformas Laborales	Para el 2021 se prevé reformas que estarán direccionados en tres ejes: sistema laboral seguridad social y el esquema de impuestos.	Fortalecimiento de la matriz productiva del país y de las empresas.	Gobierno Empleados Distribuidora
L2. Seguridad Laboral	Las empresas deben contar con reglamentos de protección laboral para los empleados.	Bienestar y estabilidad laboral para los miembros de la organización.	Gobierno Empleados Distribuidora

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

Matriz de Prioridades

Tabla 29-3: Matriz de Prioridades

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA	ALTA PRIORIDAD E2, E3	ALTA PRIORIDAD E1, T1	MEDIA PROBABILIDAD
	MEDIA	ALTA PRIORIDAD P1, T2, SC1	MEDIA PROBABILIDAD P2, L1	MEDIA PROBABILIDAD
	BAJA	MEDIA PROBABILIDAD	MEDIA PROBABILIDAD	BAJA PROBABILIDAD Eco1, L2
		ALTO	MEDIO	BAJO
PROBABILIDAD DE IMPACTO				

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

Oportunidades

E1. La inflación mediante el adecuado control gubernamental permitirá mantener apropiados precios en los productos/servicios ofertados por las empresas, impulsando el poder adquisitivo de la población hacia la satisfacción de sus necesidades básicas.

E3: Las políticas salariales instauradas han beneficiado de manera positiva a la distribuidora, puesto que la remuneración básica unificada se ha mantenido en \$400 mensuales, por lo que los gastos administrativos no presentaran variaciones con respecto a los periodos económicos anteriores.

SC1: Los hábitos de consumo actuales de la población están direccionadas a la adquisición de productos de primera necesidad, lo que permite que la demanda de la distribuidora incremente.

Amenazas

P1: La inestabilidad política provoca especulaciones económicas, sociales y culturales, así como también un retraso en el crecimiento económico del país, empresas y personas, incidiendo que la distribuidora ejecute reformas internas encaminadas a la preservación del valor institucional.

E2: Los elevados niveles de desempleo afectan de manera interna como externa a la distribuidora, afectando a la limitada contratación y remuneración del personal, así como a la disminución en compras por parte de la ciudadanía en adquirir los diferentes productos de la empresa.

T1: Difusión agresiva en las plataformas por parte de la competencia, influye que la distribuidora no alcance expansión e incremento de la cartera clientes por la falta de publicidad y propaganda en el mercado local.

T2: La falta de sistemas contables y administrativos, limitan el crecimiento interno de la distribuidora, rigiéndose bajo parámetros tradicionales de administración y finanzas, incidiendo en la carencia de toma de decisiones eficientes para el desarrollo y expansión de la organización.

3.3.2.5.2. Análisis PORTER

El poder de negociación de los proveedores

La Distribuidora Comercial Bastidas Villacis Basvimart Cía. Ltda., cuenta con una amplia gama de proveedores, de los cuales 5 de ellos corresponden al alto nivel de incidencia que posee la distribuidora hacia la adquisición de sus productos, en la que a su vez se estipulan diversas condiciones de calidad, producto, tiempo y políticas de pago.

Tabla 30-3: Poder negociación de los proveedores

PROVEEDOR	PRODUCTOS
<p>Moderna Alimentos S. A</p>  <p>Figura 3-3: Logo de Moderna Alimentos Fuente: Moderna Alimentos. 2021</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Harinas
<p>Nestlé</p>  <p>Figura 4-3: Logo de Nestlé</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Productos Culinarios • Cereales • Galletas

Proveedora Ecuatoriana S.A Proesa



- Licores
- Tabacos

Figura 5-3: Logo de Proesa

Fuente: Titaniumgroup. 2021

Industrias Ales S.A



- Aceites, mantecas
- Productos de aseo personal

Figura 6-3: Logo de Industrias Ales

Fuente: Industrias Ales. 2021

Quifatex



- Productos de limpieza
- Desinfectantes

Figura 7-3: Logo de Quifatex

Fuente: Edina. 2019

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

La rivalidad entre los actuales participantes

En la actualidad, la distribuidora cuenta con varios participantes que se asemejan al giro de negocio ofertado, en las que principalmente compiten con precios, promociones y descuentos para lograr acaparar mayor segmento de la población.

Tabla 31-3: Rivalidad entre los actuales participantes

EMPRESAS COMPETIDORAS

Dicosavi



Figura 8-3: Logo de Dicosavi
Fuente: Dicosavi. 2021

Supermercado Santa María



Figura 9-3: Logo de Supermercado Santa María
Fuente: Supermercados Santa María. 2021

Mi Comisariato



Figura 10-3: Logo de Mi Comisariato
Fuente: Mi Comisariato. 2021

SuperMaxi



Figura 11-3: Logo de Supermaxi
Fuente: Supermaxi. 2021
Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

La amenaza de los productos sustitutos

La Distribuidora maneja dentro de su inventario de productos entre 4 a 12 marcas sustitutas, con la finalidad de ofrecer a los clientes variedad de productos y precios, ajustándose a las preferencias y gustos de la clientela y población en general.

La amenaza de los nuevos ingresantes

La comercialización de productos de primera necesidad en la actualidad ha registrado índices de crecimiento a través del tiempo, por lo que las tiendas que adquieren los diversos productos en la distribuidora, pueden ser marcados como principales ingresantes, puesto que pueden llegar a expandirse en infraestructura y atracción de nuevos clientes en el mercado.

El poder de negociación de los compradores

La Distribuidora Comercial Bastidas, dentro de su giro del negocio cuenta con una cartera de clientes de alrededor 5000 personas, de los cuales entre los principales se encuentran:

Tabla 32-3: Poder de negociación de los compradores

CLIENTES
Constructora Oviedo Palacios (COSVIPAL)
Miguel Llerena
Eder Garzón
Carlos Granizo
José Parco

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

Oportunidades y Amenazas

Tabla 33-3: Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
O1. Inflación	A1. Inestabilidad política
O2. Políticas salariales	A2. Desempleo
O3. Hábitos de consumo	A3. Difusión agresiva en plataformas digitales por parte de la competencia
O4. Atractiva ubicación de la distribuidora	A4. Falta de sistemas contables y administrativos
O5. Buena comunicación con los proveedores	A5. Crecimiento de la competencia en el mercado

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

Perfil estratégico del macroentorno (externo)

Tabla 34-3: Perfil estratégico del macroentorno

FACTORES	CALIFICACIÓN DEL IMPACTO				
	AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
	Gran Amenaza	Amenaza	E	Oportunidad	Gran Oportunidad
O1. Inflación			*		
O2. Políticas salariales					*
O3. Hábitos de consumo				*	
O4. Atractiva ubicación de la distribuidora				*	
O5. Buena comunicación con los proveedores				*	
A1. Inestabilidad política		*			
A2. Desempleo	*				
A3. Difusión agresiva en plataformas digitales por parte de la competencia		*			
A4. Falta de sistemas contables y administrativos		*			
A5. Crecimiento de la competencia en el mercado.	*				

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

Matriz de evaluación de factores externos

Tabla 35-3: Capacidad de respuesta a factores estratégicos externos

FACTORES	CAPACIDAD DE RESPUESTA MACROENTORNO			
	Peso del Impacto		Valor de la Calificación de Respuesta	Valor Ponderado de la Respuesta
	Importancia Ponderada	Peso Específico		
OPORTUNIDADES				
O1. Inflación	3	0,08	3	0,23
O2. Políticas Salariales	4	0,10	4	0,41
O3. Hábitos de consumo	3	0,08	3	0,23
O4. Atractiva ubicación de la distribuidora	2	0,05	2	0,10
O5. Buena comunicación con los proveedores	3	0,08	3	0,23
SUBTOTAL	15	0,38	15	1,21
AMENAZAS				
A1. Inestabilidad Política	3	0,08	3	0,23
A2. Desempleo	5	0,13	5	0,64

A3. Difusión agresiva en plataformas digitales por parte de la competencia	3	0,08	3	0,23
A4. Falta de sistemas contables y administrativos	3	0,08	3	0,23
A5. Crecimiento de la competencia en el mercado	3	0,08	3	0,23
SUBTOTAL	17	0,44	17	1,56
TOTAL	32	0,82	32	2,77

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

CONCLUSIÓN

La capacidad de respuesta de los factores del macroentorno que posee la Distribuidora Comercial Bastidas Villacis Basvimart Cía. Ltda., es un total ponderado de 2,77, en donde refleja en mayor relevancia las amenazas con 1.56 con respecto a las oportunidades que posee un valor inferior de 1.21, reflejando la importancia de estipular estrategias que permitan minimizar las amenazas para que las oportunidades salgan adelante, de esta manera se lograra detectar las falencias que limitan el progresivo crecimiento financiero-administrativo de la organización.

3.3.2.5.3. Análisis interno

Cadena de valor

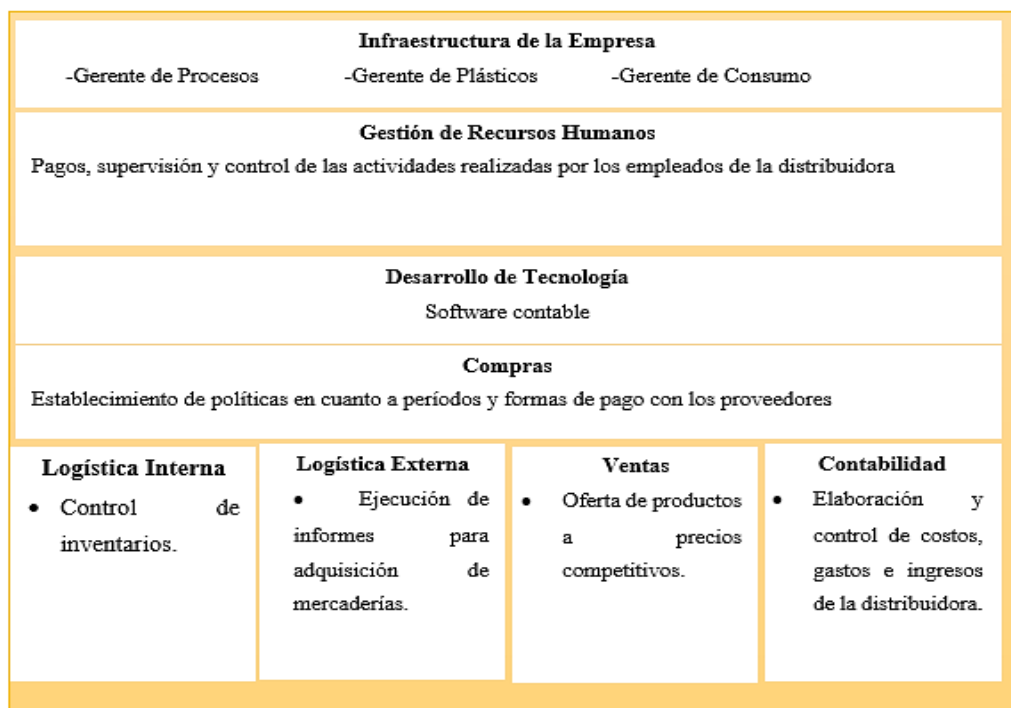


Gráfico 30-3: Cadena de Valor

Realizado por: Génesis J, Paucar M. 2021

Análisis de la cadena de valor

Actividades Primarias

- **Logística Interna:** La Distribuidora Comercial Bastidas Villacis adquiere la mercadería, supervisa y ejecuta controles de calidad correspondiente a la caducación, daños tangibles a los productos, etc., para después ser almacenada de acuerdo, al segmento del producto y registrada en el inventario de la empresa.
- **Logística Externa:** La distribuidora ejecuta informes en cuanto a la recepción de las mercaderías, para que las mismas sean distribuidas a los establecimientos de plásticos y distribuidora. Además, la empresa no ejecuta despacho directo a los clientes, sino que son ellos los que se acercan a la distribuidora para adquirir los productos.
- **Ventas:** Para incrementar el nivel de ventas, la distribuidora establece diferentes precios competitivos y diversas promociones de productos para acaparar mayor demanda de la población, estas estrategias son implementadas en temporadas festivos, con el fin de elevar el nivel de ventas de dichos productos.
- **Contabilidad:** Diariamente se registra el ingreso obtenido en ventas de la empresa, de la misma manera se establece un informe del nivel de compras, para con ello establecer al final del mes un informe final en la que demuestre las variaciones con respecto a los periodos anteriores.

Actividades Secundarias

- **Infraestructura de la empresa:** La distribuidora está conformada por los departamentos de Control y Gestión, Administración TI-RRHH y el departamento de Finanzas, Contabilidad y Tesorería, las cuales se encuentran bajo la supervisión del gerente de procesos, a su vez el gerente de plásticos es el encargado de las ventas y logísticas del área asignada.
- **Gestión de Recursos Humanos:** Los ejecutivos encargados establecen las directrices a cada uno de los empleados al inicio de la contratación laboral, además supervisan y controlan las actividades establecidas dentro de la organización a cambio de una remuneración con todos los beneficios establecidos por la ley,

- **Desarrollo de Tecnología:** Desde la conformación de la distribuidora en el 2016, se ha manejado un software contable, la misma que es de conocimiento y manejo por parte del personal encargado.
- **Compras:** Con respecto a la adquisición de los productos, la distribuidora y los proveedores poseen una buena comunicación, las cuales permiten establecer políticas, descuentos y llegar a mejores acuerdos en cuanto al pago y entrega de los productos. El periodo de pago estimado entre los proveedores y la distribuidora es alrededor de 30 días, la cual resulta un lapso, de tiempo favorable, puesto que le permite obtener el dinero obtenido de las ventas efectuadas.

Fortalezas y Debilidades

Tabla 36-3: Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
F1. Clientes Fidelizados	D1. Falta de difusión por parte de la distribuidora
F2. Interaccion directa con los clientes	D2. Deficiente experticia en la administración interna
F3. Oferta de una amplia gama de productos	D3. Falta de planes estratégicos
F4. Precios competitivos	D4. Falta de incentivos laborales
F5. Larga trayectoria en el mercado	D5. Deficiente rentabilidad

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

Perfil estratégico microentorno (interno)

FACTORES	CALIFICACIÓN DEL IMPACTO				
	DEBILIDADES		NORMAL	FORTALEZAS	
	Gran Debilidad	Debilidad	E	Fortaleza	Gran Fortaleza
F1. Clientes Fidelizados					*
F2. Interaccion directa con los clientes			*		
F3. Oferta de una amplia gama de productos				*	
F4. Precios competitivos				*	
F5. Larga trayectoria en el mercado				*	
D1. Falta de difusión por parte de la distribuidora.	*				

D2. Deficiente experticia en la administración interna.
D3. Falta de planes estratégicos
D4. Falta de incentivos laborales
D5. Deficiente rentabilidad.

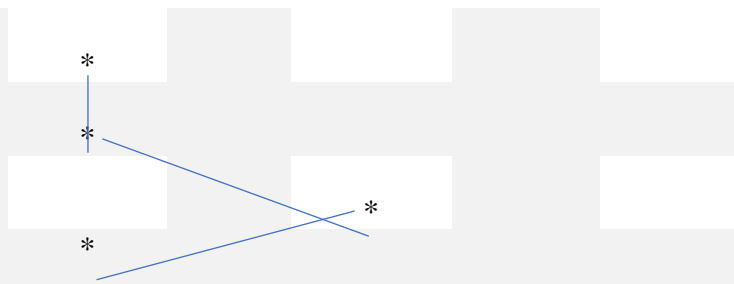


Tabla 37-3: Perfil estratégico del microentorno

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

Matriz de evaluación de factores internos

Capacidad de respuesta a factores estratégicos internos (EFI)

Tabla 38-3: Capacidad de respuesta a factores estratégicos internos

CAPACIDAD DE RESPUESTA				
MICROENTORNO				
FACTORES	Peso del Impacto		Valor de la Calificación de Respuesta	Valor Ponderado de la Respuesta
	Importancia Ponderada	Peso Específico		
FORTALEZAS				
F1. Clientes Fidelizados	4	0,10	4	0,41
F2. Interacción directa con los clientes	3	0,08	3	0,23
F3. Oferta de una amplia gama de productos	3	0,08	3	0,23
F4. Precios competitivos	3	0,08	3	0,23
F5. Larga trayectoria en el mercado	3	0,08	3	0,23
SUBTOTAL	16	0,41	16	1,33
DEBILIDADES				
D1. Falta de difusión por parte de la distribuidora.	3	0,08	3	0,23
D2. Deficiente experticia en la administración interna.	4	0,10	4	0,41
D3. Falta de planes estratégicos	4	0,10	4	0,41
D4. Falta de incentivos laborales	2	0,05	2	0,10
D5. Deficiente rentabilidad	4	0,10	4	0,41
SUBTOTAL	17	0,44	17	1,56
TOTAL	33	0,85	33	2,90

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

La capacidad de respuesta de los factores internos (EFI) que posee la Distribuidora Comercial Bastidas Villacis, refleja una ponderación total de 2.90, en donde las debilidades inciden de manera más prominente ante las fortalezas con un valor de 1.56 a 1.33 respectivamente, la cual demuestra la falta de experticia e implementación de herramientas estratégicas que han limitado el crecimiento interno de la organización.

3.2.3. *Direccionamiento y formulación estratégica*

3.2.3.1. *Matriz FODA*

Tabla 39-3: FODA

EXTERNO			
OPORTUNIDADES			AMENAZAS
O1	Inflación	A1	Inestabilidad política
O2	Políticas salariales	A2	Desempleo
O3	Hábitos de consumo	A3	Difusión agresiva en plataformas digitales por parte de la competencia
O4	Atractiva ubicación de la distribuidora	A4	Falta de sistemas contables y administrativos
O5	Buena comunicación con los proveedores	A5	Crecimiento de la competencia en el mercado
INTERNO			
FORTALEZAS			DEBILIDADES
F1	Clientes Fidelizados	D1	Falta de difusión por parte de la distribuidora
F2	Interacción directa con los clientes	D2	Deficiente experticia en la administración interna
F3	Oferta de una amplia gama de productos	D3	Falta de planes estratégicos
F4	Precios competitivos	D4	Falta de incentivos laborales
F5	Larga trayectoria en el mercado	D5	Deficiente rentabilidad

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

		Oportunidades					Amenazas					
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5	Total
Fortalezas	F1	X		X	X							3
	F2				X							1
	F3	X		X		X		X	X		X	6
	F4	X		X		X	X	X	X		X	7
	F5				X							1
Debilidades	D1				X							1
	D2		X						X	X		3
	D3		X	X		X			X	X	X	6
	D4	X	X				X	X				4
	D5	X	X	X		X	X	X	X	X	X	9
Total		5	4	5	4	4	3	4	5	3	4	

3.2.3.2. Diseño de estrategias

Tabla 40-3: Diseño de estrategias

ANÁLISIS INTERNO/EXTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	F1. Clientes Fidelizados F2. Interaccion directa con los clientes F3. Oferta de una amplia gama de productos F4. Precios competitivos F5. Larga trayectoria en el mercado	D1. Falta de difusión por parte de la distribuidora D2. Deficiente experticia en la administración interna D3. Falta de planes estratégicos D4. Falta de incentivos laborales D5. Deficiente rentabilidad
O1. Inflación O2. Políticas salariales O3. Hábitos de consumo O4. Atractiva ubicación de la distribuidora O5. Buena comunicación con los proveedores	<p>F3-O1: Estipular políticas adecuadas de financiamiento con proveedores.</p> <p>F4-O1: Establecer promociones y descuentos a productos con alta demanda, generando mayor captación y posicionamiento en el mercado.</p> <p>F3-O3: Incrementar la cartera de productos de acuerdo al nivel de consumo que posea la distribuidora, poniendo a disposición un amplio segmento de precios y marcas a la población.</p> <p>F4-O3: Establecer alianzas estratégicas con nuevos proveedores que permitan ofrecer al público productos con excelentes estándares de calidad y precios accesibles.</p>	<p>D3-O1: Control en el manejo presupuestario la cual permitirá la gestión óptima y eficiente de los recursos, direccionándola a las inversiones en mejoras operacionales, administrativas y tecnológicas de la empresa.</p> <p>D5-O1: Analizar y evaluar los estados financieros, políticas de precios, tiempos y pagos con los proveedores.</p> <p>D3-O3 : Establecer encuestas por medio de plataformas digitales con el fin de conocer las preferencias y demandas de la población.</p> <p>D5-O3 : Posicionar la imagen corporativa mediante la inserción agresiva en los diferentes medios de comunicación y plataformas digitales.</p>
AMENAZAS	<p>F3-A3: Agregar un nuevo canal de distribución directa hacia los clientes potenciales que posea la distribuidora</p> <p>F4-A3: Análisis de la competencia actual, estipulando cambios y puntos de mejora en la organización</p>	<p>D3-A3: Difusión y capacitación del personal, participando de forma activa en la captación y fidelización del cliente hacia la organización.</p> <p>D5-A3 : Crear un fondo presupuestario destinado a posicionar la marca en el mercado.</p>

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

3.2.3.3. *Políticas*

F3-01: Estrategia de estipulación de políticas adecuadas de financiamiento con proveedores

.

- Estipular condiciones de pago más cómodos, con plazos más flexibles para la distribuidora, en donde el flujo de dinero sea más eficiente y permita tener mayor dinamismo económico para ambas partes negociadoras.
- Analizar semestralmente los proveedores potenciales que posee la distribuidora, rigiéndose bajo parámetros de calidad, precios y plazos a fin de establecer canales de comunicación efectivas, minimizando errores en el proceso de adquisición de los productos.

F4-01: Estrategia de descuentos y promociones a productos con alta demanda en el mercado.

- Difundir en las diversas plataformas digitales anuncios en imágenes y videos, las promociones y descuentos que establezca la organización, con la finalidad de captar el interés del público, aumentando el nivel de incidencia en ventas de la organización.
- Dar aviso oportuno acerca de las ofertas a efectuar, de esta manera creara un estado de incertidumbre y alerta en el oyente.

F3-03: Estrategia de incremento en la cartera de productos.

- Efectuar encuestas mediante la utilización de las páginas de la organización para conocer los gustos y preferencias actuales de los clientes.
- Dar seguimiento oportuno a los clientes actuales y potenciales con el fin de conocer las sugerencias y puntos de mejoras, con el cual permita ofrecer al público un servicio más eficiente y efectivo.

F4-O3: Estrategia de alianzas estratégicas

- Mediante el reconocimiento de los gustos y preferencias actuales de los clientes, establecer nuevas alianzas estratégicas con proveedores, creando un segmento más amplio de productos y precios hacia el público.
- Buscar proveedores que cumplan con los requerimientos establecidos por la distribuidora en cuanto a la calidad, precios y plazos, y mediante ello añadirlos como futuros proveedores potenciales de la organización.

D3-O1: Estrategia de control en el manejo presupuestario

- Analizar de manera mensual los ingresos, costos y gastos incurridos por la distribuidora, permitiéndole conocer el nivel de incidencia, de los mismos en la rentabilidad de la organización.
- Realizar un catálogo de gastos esenciales y no esenciales para la organización, permitiendo establecer rutas y estrategias alternativas, con el fin de disminuir costos y gastos innecesarios que pueden afectar de manera negativa a la empresa.

D5-O1: Estrategias de análisis y evaluación de estados financieros

- Realizar de manera anual un análisis integral de los estados financieros de al menos los dos últimos periodos económicos de la distribuidora, a fin de conocer los cambios sufridos y los posibles puntos de mejoras a tales incongruencias.
- Realizar reuniones trimestrales con los socios, a fin de dar a conocer informes, ratios, análisis de la situación que atraviesa la organización y con ello formular estrategias y toma decisiones administrativos-financieros focalizadas al desarrollo proactivo y eficiente del mismo.

D3-O3: Estrategia de posicionamiento de la marca corporativa en el mercado

- Crear un espacio virtual expresamente destinado a dar a conocer los ideales, ofertas, promociones, descuentos y los diferentes canales de servicio que estipule la distribuidora.

- Utilizar los medios de comunicación tradicional como la radio y televisión local, a fin de llegar a aquellas personas que no se encuentran tan inmersos dentro de las plataformas digitales.

F3-A3: Estrategia de apertura de un nuevo canal de distribución directa.

- Evaluar semestralmente los clientes potenciales que posea la distribuidora, en donde a su vez, se direccionen encuestas con el fin de recabar información que permita identificar la aceptación o rechazo al servicio que se pretende ofrecer al cliente.
- Establecer una parametrización del cliente en donde se establecerá puntos clave en cuanto a la logística, transporte, canales de ruta y tiempos, con el fin de disminuir errores y gastos innecesarios para la distribuidora.

F4-A3: Estrategia de análisis de la competencia.

- Establecer un sistema de benchmarking, a fin de generar puntos de mejora que incrementen el desarrollo y productividad en la organización.
- Realizar una evaluación semestral de la competencia, en cuanto a los servicios ofrecidos, productos y nivel de aceptación en el mercado, lo que permitirá estipular el nivel de incidencia con respecto a los competidores.

D3-A3: Estrategia de difusión y capacitación al personal.

- Capacitar semestralmente al personal en áreas de atención al cliente y ventas, lo cual permitirá tener miembros altamente competentes, comprometidos con el trabajo, la distribuidora y los clientes.
- Comprometer a los empleados y socios con las metas e ideales que persigue la distribuidora, generando difusión y socialización a fin alcanzar trabajos en equipo, con criterios y opiniones propios, capaces de buscar soluciones en beneficio de la empresa.

D5-A3: Estrategia de creación de un fondo presupuestario destinado a posicionar la marca en el mercado.

- Realizar reuniones con el fin de establecer cronogramas en donde se fijen presupuestos destinados a la generar publicidad y propaganda para la distribuidora.
- Analizar nuevos mecanismos de posicionamiento en el mercado de manera paulatina y constante, evaluando montos y costos de inversión de dichos prospectos.

3.2.3.4. *Objetivos estratégicos propuestos*

Tabla 41-3: Objetivos Estratégicos Propuestos

OBJETIVOS	S Específicos	M Medibles	A Alcanzables	R Real	T Tiempo		
					C/P	M/P	L/P
Incrementar las ventas a un 15% de manera anual.	Distribución directa a clientes potenciales de la organización.	Indicadores de Rentabilidad	Presupuestado mediante fondos propios de la distribuidora	Mejorar el rendimiento económico-financiero de la distribuidora.	X		
Posicionar la marca a través de la difusión agresiva en plataformas digitales en los próximos 3 meses.	Crear el Departamento de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el segmento de mercado. • Captación de clientes. 	Vacante: 1 persona con conocimientos en Marketing.	Captar la atención de la población y lograr fidelización a la marca.	X		
Ampliar la cartera de proveedores.	Buscar nuevos proveedores que cumplan parámetros de calidad, precios y tiempos.	Indicadores de gestión y rentabilidad.	Presupuestado mediante fondos propios de la Distribuidora	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar el segmento de productos. • Obtener mejores condiciones de pago y precios con proveedores. 	X		
Gestionar las funciones del personal operativo y administrativo en los próximos 3 meses.	Establecer un manual de funciones que permita direccionar las actividades y acciones del	Personal de la distribuidora.	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de las actividades del personal. • Contratación de vacantes para la organización. 	Mejorar el desenvolvimiento en la ejecución de las actividades operativas y administrativas del personal.	X		

	personal dentro la organización.						
Difundir los planes, objetivos, metas, misión, visión y valores que persigue la distribuidora de manera anual.	Interactuar con todos los miembros de la organización los ideales que persigue la distribuidora.	Miembros de la distribuidora.	Cumplimiento de la visión y objetivos y plan estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometer al personal con los ideales de la organización. • Generar una comunicación efectiva. 	X		
Capacitar al personal semestralmente.	Instruir al personal en atención al cliente y ventas y en temas direccionados a las distintas áreas departamentales de la distribuidora.	Generar empatía con el cliente.	Contratar: 1 capacitador.	Ofrecer al cliente una atención personalizada en donde el personal encargado se encuentre comprometido en cumplir las expectativas y necesidades del mismo.	X		

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

3.2.4. *Parámetros de referencia de la organización*

3.2.4.1. *Parámetros de referencia de la organización*

Distribuidora Comercial “Bastidas”

BALANCE GENERAL

Al 31 de Diciembre del 2018

Tabla 42-3: Balance General 2018

ACTIVOS	
Activos Corrientes	
Caja Bancos	\$ 271.081,04
Documentos por Cobrar	\$ 63.243,92
Inventarios	\$ 892.545,16
Servicios y Otros Pagos Anticipados	\$ 1.938,30
Total Activo Corriente	\$ 1.228.808,42
Activos No Corrientes	
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 782.439,79
Activos sobre impuestos diferidos	\$ 3.283,60
Total Activo No Corriente	\$ 785.723,39
TOTAL ACTIVOS	<u>\$ 2.014.531,81</u>
PASIVOS	
Pasivos Corrientes	
Proveedores	\$ 698.593,71
Impuestos por Pagar	\$ 29.786,92
Sueldos y Beneficios por Pagar	\$ 29.063,53
Préstamos Bancarios	\$ 90.947,53
Prestamos Comercial a Partes Relacionadas	\$ 140.000,00
Dividendos por Pagar	\$ -
Total Pasivos Corrientes	\$ 988.391,69
Pasivos No Corrientes	
Préstamos Bancarios	\$ 325.706,49
Prestamos Comercial a Partes Relacionadas	\$ 400.000,00
Otros Pasivos No Corrientes	\$ 21.982,00
Pasivos sobre impuestos diferidos	\$ 3.283,60
Total Pasivos No Corrientes	\$ 750.972,09
TOTAL PASIVOS	\$ 1.739.363,78
PATRIMONIO	
Capital Social	\$ 30.000,00
Aportes Futura Capitalización	
Reservas Legal	\$ 10.331,38
Reservas Facultativa	\$ 16.629,80
Resultados Acumulados	\$ 150.666,49

Resultado del Ejercicio	\$ 67.540,36
Total Patrimonio	\$ 275.168,03
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	<u>\$ 2.014.531,81</u>

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

Distribuidora Comercial “Bastidas”

BALANCE GENERAL

Al 31 de Diciembre del 2019

Tabla 43-3: Balance General 2019

ACTIVOS	
Activos Corrientes	
Caja Bancos	\$ 243.913,25
Documentos por Cobrar	\$ 24.407,34
Inventarios	\$ 927.324,23
Servicios y Otros Pagos Anticipados	\$ 26.464,17
Total Activo Corriente	\$ 1.222.108,99
Activos No Corrientes	
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 808.496,01
Activos sobre impuestos diferidos	\$ 6.586,76
Total Activo No Corriente	\$ 815.082,77
TOTAL ACTIVOS	<u>\$ 2.037.191,76</u>
PASIVOS	
Pasivos Corrientes	
Proveedores	\$ 788.922,49
Impuestos por Pagar	\$ 35.166,48
Sueldos y Beneficios por Pagar	\$ 36.467,98
Préstamos Bancarios	\$ 114.866,23
Prestamos Comercial a Partes Relacionadas	\$ 80.000,00
Dividendos por Pagar	\$ 180.013,79
Total Pasivos Corrientes	\$ 1.235.436,97
Pasivos No Corrientes	
Préstamos Bancarios	\$ 211.425,94
Prestamos Comercial a Partes Relacionadas	\$ -
Otros Pasivos No Corrientes	\$ 41.632,11
Pasivos sobre impuestos diferidos	\$ 7.377,45
Total Pasivos No Corrientes	\$ 260.435,50
TOTAL PASIVOS	\$ 1.495.872,47
PATRIMONIO	
Capital Social	\$ 430.000,00
Aportes Futura Capitalización	\$ -
Reservas Legal	\$ 14.549,29
Reservas Facultativa	\$ 16.629,80
Resultados Acumulados	\$ -
Resultado del Ejercicio	\$ 80.140,20
Total Patrimonio	\$ 541.319,29
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	<u>\$ 2.037.191,76</u>

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

Distribuidora Comercial “Bastidas”
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
Al 31 de Diciembre del 2018

Tabla 44-3: Estado de Pérdidas y Ganancias 2018

INGRESOS	2018
Ventas Netas	\$ 8.945.339,54
Costo de Ventas	\$ 8.054.136,03
Utilidad Bruta	<u>\$ 891.203,51</u>
GASTOS	
Gastos de Administración y Ventas	\$ 479.223,87
Gastos Generales	\$ 287.694,26
Gastos Financieros	\$ 54.027,43
Total de Gastos	<u>\$ 820.945,56</u>
Utilidad Operativa	<u>\$ 70.257,95</u>
Ingresos no Operacionales	\$ 33.872,69
Egresos no Operacionales	\$ -
Utilidad del Ejercicio	<u>\$ 104.130,64</u>
15% Participación Trabajadores	\$ 15.619,60
Impuesto a la renta	\$ 20.970,68
Reserva Legal	\$ -
Resultado Neto del Ejercicio	<u>\$ 67.540,36</u>

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

Distribuidora Comercial “Bastidas”
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
Al 31 de Diciembre del 2019

Tabla 45-3: Estado de Pérdidas y Ganancias

INGRESOS	2019
Ventas Netas	\$ 9.839.437,21
Costo de Ventas	\$ 8.766.766,25
Utilidad Bruta	<u>\$ 1.072.670,96</u>
GASTOS	
Gastos de Administración y Ventas	\$ 617.628,61
Gastos Generales	\$ 282.452,95
Gastos Financieros	\$ 72.849,14
Total de Gastos	<u>\$ 972.930,70</u>
Utilidad Operativa	<u>\$ 99.740,26</u>
Ingresos no Operacionales	\$ 43.337,75
Egresos no Operacionales	\$ -
Utilidad del Ejercicio	<u>\$ 143.078,01</u>
15% Participación Trabajadores	\$ 21.461,70
Impuesto a la renta	\$ 37.258,19
Reserva Legal	\$ 4.217,92
Resultado Neto del Ejercicio	<u>\$ 80.140,20</u>

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

Análisis Vertical y Horizontal del Balance General 2018-2019

Distribuidora Comercial “Bastidas”
BALANCE GENERAL 2018-2019
(En Dólares)

Tabla 46-3: Análisis Vertical y Horizontal del Balance General 2018-2019

	ACTIVOS	VERTICAL				HORIZONTAL	
		2018	%	2019	%	Variación	%
	Activos Corrientes						
101	Caja Bancos	\$ 271.081,04	13,46%	\$ 243.913,25	11,97%	\$ -27.167,79	-10,02%
	Documentos por Cobrar	\$ 63.243,92	3,14%	\$ 24.407,34	1,20%	\$ -38.836,58	-61,41%
	Inventarios	\$ 892.545,16	44,31%	\$ 927.324,23	45,52%	\$ 34.779,07	3,90%
	Servicios y Otros Pagos Anticipados	\$ 1.938,30	0,10%	\$ 26.464,17	1,30%	\$ 24.525,87	1265,33%
	Activos No Corrientes						
	Propiedad, Planta y Equipo	\$ 782.439,79	38,84%	\$ 808.496,01	39,69%	\$ 26.056,22	3,33%
	Activos sobre impuestos diferidos	\$ 3.283,60	0,16%	\$ 6.586,76	0,32%	\$ 3.303,16	100,60%
	Total Activos	<u>\$ 2.014.531,81</u>	100,00%	<u>\$ 2.037.191,76</u>	100,00%	\$ 22.659,95	1,12%
	PASIVOS						
	Pasivos Corrientes						
	Proveedores	\$ 698.593,71	34,68%	\$ 788.922,49	38,73%	\$ 90.328,78	12,93%

Impuestos por Pagar	\$ 29.786,92	1,48%	\$ 35.166,48	1,73%	\$ 5.379,56	18,06%
Sueldos y Beneficios por Pagar	\$ 29.063,53	1,44%	\$ 36.467,98	1,79%	\$ 7.404,45	25,48%
Préstamos Bancarios	\$ 90.947,53	4,51%	\$ 114.866,23	5,64%	\$ 23.918,70	26,30%
Prestamos Comercial a Partes Relacionadas	\$ 140.000,00	6,95%	\$ 80.000,00	3,93%	\$ -60.000,00	-42,86%
Dividendos por Pagar	\$ -		\$ 180.013,79	8,84%	\$ 180.013,79	
Pasivos No Corrientes						
Préstamos Bancarios	\$ 325.706,49	16,17%	\$ 211.425,94	10,38%	\$ -114.280,55	-35,09%
Prestamos Comercial a Partes Relacionadas	\$ 400.000,00	19,86%	\$ -	0,00%	\$ -400.000,00	-100,00%
Otros Pasivos No Corrientes	\$ 21.982,00	1,09%	\$ 41.632,11	2,04%	\$ 19.650,11	89,39%
Pasivos sobre impuestos diferidos	\$ 3.283,60	0,16%	\$ 7.377,45	0,36%	\$ 4.093,85	124,68%
Total Pasivos	\$ 1.739.363,78	86,34%	\$ 1.495.872,47	73,43%	\$ -243.491,31	-14,00%
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 30.000,00	1,49%	\$ 430.000,00	21,11%	\$ 400.000,00	1333,33%
Aportes Futura Capitalización			\$ -	0,00%		
Reservas Legal	\$ 10.331,38	0,51%	\$ 14.549,29	0,71%	\$ 4.217,91	40,83%
Reservas Facultativa	\$ 16.629,80	0,83%	\$ 16.629,80	0,82%	\$ -	0,00%
Resultados Acumulados	\$ 150.666,49	7,48%	\$ -	0,00%	\$ -150.666,49	-100,00%
Resultado del Ejercicio	\$ 67.540,36	3,35%	\$ 80.140,20	3,93%	\$ 12.599,84	18,66%
Total Patrimonio	\$ 275.168,03	13,66%	\$ 541.319,29	26,57%	\$ 266.151,26	96,72%
					\$ -	
Total Pasivos y Patrimonio	<u>\$ 2.014.531,81</u>	100,00%	<u>\$ 2.037.191,76</u>	100,00%	\$ 22.659,95	1,12%

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

Interpretación vertical y horizontal del Balance General 2018-2019

- Caja y Bancos para el año 2019 ha sufrido una disminución del 10,02% con respecto al año anterior, lo que dificulta hacer frente a las obligaciones que posea con terceros a corto y mediano plazo.
- Se ha evidenciado una disminución del 61,41% en documentos por cobrar, lo cual, la organización no cuenta con dinero efectivo para dinamizar de mejor manera sus operaciones de forma inmediata y oportuna.
- Los inventarios durante el periodo económico de 2018 a 2019 ha sufrido una significativa variación del 3,90% lo que demuestra la disponibilidad de productos y al abastecimiento óptimo a los consumidores, siendo posible una efectiva rotación de inventarios y por consiguiente una entrada más eficiente de liquidez a la organización.
- Se registra en el caso de propiedad, planta y equipo un aumento del 3,33%, lo cual demuestra que la organización realizó una inversión direccionada a la adquisición de un bien inmueble orientada al mismo segmento de negocio de la distribuidora.
- Se evidencia una mayor participación en el año 2019 de los Pasivos con 73,43% frente al Patrimonio con el 26,57%, reflejando mayor dependencia frente a terceros para la operacionalización de las actividades de la distribuidora.
- El Patrimonio que presenta la distribuidora para el periodo 2019 refleja un significativo aumento de 21,11%, debido a la alta demanda en ventas obtenidos durante el ejercicio económico efectuado.

Análisis vertical y horizontal del Estado de Pérdidas y Ganancias 2018-2019

Distribuidora Comercial “Bastidas”
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 2018-2019
 (En Dólares)

Tabla 47-3: Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Pérdidas y Ganancias

INGRESOS	VERTICAL				HORIZONTAL	
	2018	%	2019	%	Variación	%
Ventas Netas	\$ 8.945.339,54	100%	\$ 9.839.437,21	100%	\$894.097,67	10,00%
Costo de Ventas	\$ 8.054.136,03	90,04%	\$ 8.766.766,25	89,10%	\$712.630,22	8,85%
Utilidad Bruta	\$ 891.203,51	9,96%	\$ 1.072.670,96	10,90%	\$181.467,45	20,36%
GASTOS						
Gastos de Administración y Ventas	\$ 479.223,87	5,36%	\$ 617.628,61	6,28%	\$138.404,74	28,88%
Gastos Generales	\$ 287.694,26	3,22%	\$ 282.452,95	2,87%	\$ -5.241,31	-1,82%
Gastos Financieros	\$ 54.027,43	0,60%	\$ 72.849,14	0,74%	\$ 18.821,71	34,84%
Total de Gastos	\$ 820.945,56	9,18%	\$ 972.930,70	9,89%	\$151.985,14	18,51%
Utilidad Operativa	\$ 70.257,95	0,79%	\$ 99.740,26	1,01%	\$ 29.482,31	41,96%

Ingresos no Operacionales	\$ 33.872,69	0,38%	\$ 43.337,75	0,44%	\$ 9.465,06	27,94%
Egresos no Operacionales	\$ -	0%	\$ -	0,00%		
Utilidad del Ejercicio	<u>\$ 104.130,64</u>	1,16%	<u>\$ 143.078,01</u>	1,45%	\$ 38.947,37	37,40%
15% Participación Trabajadores	\$ 15.619,60	0,17%	\$ 21.461,70	0,22%	\$ 5.842,10	37,40%
Impuesto a la renta	\$ 20.970,68	0,23%	\$ 37.258,19	0,38%	\$ 16.287,51	77,67%
Reserva Legal	\$ -	0%	\$ 4.217,92	0,04%	\$ 4.217,92	
Resultado Neto del Ejercicio	<u>\$ 67.540,36</u>	0,76%	<u>\$ 80.140,20</u>	0,81%	\$ 12.599,84	18,66%

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

Interpretación Vertical y Horizontal del Estado de Pérdidas y Ganancias 2018-2019

- Las ventas del año 2018 para el 2019 reflejan un incremento del 10%, lo que repercute positivamente en el incremento de la rentabilidad, creando valor para los accionistas y los miembros que conforman la organización.
- Con respecto a los gastos incurridos del 2018 para el 2019 denotan un incremento en cuanto a los gastos financieros lo cual representan el 34,84% frente a los gastos administrativos y ventas con el 28,88%, evidenciando la dependencia con terceros y al personal que labora en la organización, afectando simbólicamente al rendimiento económico de la misma.
- El resultado del ejercicio obtenido del 2018 para el 2019, sufrió un aumento del 18,66% pese a los altos niveles reflejados en cuanto gastos, por lo cual permite que la organización se mantenga de forma activa en el mercado, en la que a su vez de debe proyectar estrategias focalizadas a aumentar las ventas y aminorar gastos innecesarios con el fin de mejorar las gestiones que conlleven a un eficiente manejo de los recursos de la distribuidora.

INDICADORES FINANCIEROS 2018-2019

Índices de liquidez

Tabla 48-3: Índices de Líquidez

INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA	AÑO 2018	AÑO 2019
Liquidez Corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente	$\frac{\$1.228.808,42}{\$988.391,69}$ 1,24	$\frac{\$1.222.108,99}{\$1.235.436,97}$ 0,99
Prueba Ácida	Act. Corriente- Inv/Pasivo Corriente	$\frac{\$1.228.808,42 - \$892.545,16}{\$988.391,69}$ 0,34	$\frac{\$1.222.108,99 - \$927.324,23}{\$1.235.436,97}$ 0,24

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

Interpretación de los Índices de Liquidez 2018—2019

Con respecto a los indicadores de liquidez se presentaron los siguientes resultados:

- Se evidencia que la liquidez corriente del año 2018 para el año 2019 disminuyó a 0.99, lo cual denota una mayor participación de los pasivos frente a los activos, provocando que la empresa presente dificultades en hacer frente a las obligaciones con terceros.
- La capacidad que posee la distribuidora para hacer frente a sus obligaciones sin disponer de los inventarios para el 2019 es del 0.24, lo que refleja la dependencia e incidencia de los mismos en la generación de liquidez para la organización.

Índices de Solvencia

Tabla 49-3: Índices de Solvencia

INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA	AÑO 2018	AÑO 2019
Apalancamiento	Activo Total/ Patrimonio	$\frac{\$2.014.531,81}{\$275.168,03}$ 732,11%	$\frac{\$2.037.191,76}{\$541.319,29}$ 376,34%
Apalancamiento Financiero	(UAI/Patrimonio) / (UAI/Act. Totales)	$\frac{\$104.130,64}{\$275.168,03}$ $\frac{\$104.130,64 - \$54.027,43}{\$2.014.531,81}$ 1521,56%	$\frac{\$143.078,01}{\$541.319,29}$ $\frac{\$143.078,01 - \$72.849,14}{\$2.037.191,76}$ 766,72%

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

Interpretación de los Índices de Solvencia 2018-2019

Con respecto a los indicadores de solvencia se presentaron los siguientes resultados:

- Con respecto al apalancamiento del año 2018 para el 2019, se evidencia una disminución de 376,34% lo cual representa 3.76 unidades monetarios que se han conseguido por cada dólar obtenido en el patrimonio, reflejando a su vez un menor grado de apoyo de los recursos internos de la distribuidora hacia los recursos de terceros.
- El apalancamiento financiero muestra una reducción para el año 2019 del 766,72%, en la que a su vez se refleja la incidencia que poseen los fondos ajenos hacia la obtención de la rentabilidad y liquidez de la distribuidora.

Índices de Gestión

Tabla 50-3: Índices de Gestión

INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA	AÑO 2018	AÑO 2019
Rotación de Inventarios	Ventas/ Inventarios	$\frac{\$8.945.339,54}{\$892.545,16}$ 10	$\frac{\$9.839.437,21}{\$927.324,23}$ 11
Período Medio de cobranza	(Ctas. Por cobrar*365) /Ventas	$\frac{\$63.243,92 * 365}{\$8.945.339,54}$ 3	$\frac{\$24.407,34 * 365}{\$9.839.437,21}$ 1
Impacto Gastos Administración y Ventas	Gastos Adm. Y de Ventas / ventas	$\frac{\$479.223,87}{\$8.945.339,54}$ 0,05	$\frac{\$617.628,61}{\$9.839.437,21}$ 0,06
Impacto de la Carga Financiera	Gastos Financieros/ Ventas	$\frac{\$54.027,43}{\$8.945.339,54}$ 0,0060	$\frac{\$72.849,14}{\$9.839.437,21}$ 0,0074

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

Interpretación de los Índices de Gestión 2018-2019

Con respecto a los indicadores de gestión se presentaron los siguientes resultados:

- La rotación de inventarios del año 2018 para el 2019 subió a 11 veces, lo cual indica que la mercadería esta fluctuando de manera apropiada, generando liquidez y evitando el sobreabastecimiento de productos en la organización.
- El periodo medio de cobranza estipulada del año 2018 para el 2019 es de 1, indicado la capacidad que tiene la empresa en la recuperación del dinero obtenido en ventas, generando liquidez inmediata para para hacer frente de manera efectiva a las distintas obligaciones poseídas.
- El impacto de los gastos administrativos y ventas, así como también la carga financiera sobre las ventas obtenidas por la distribuidora aumento del 2018 para el año 2019 a 0.06 y 0.0074 respectivamente, la cual incide directamente en la disminución de la utilidad operacional y por ende en la utilidad neta de la empresa.

Índices de rentabilidad

Tabla 51-3: Índices de Rentabilidad

INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA	AÑO 2018	AÑO 2019
ROA	Utilidad Neta/Activo Total	$\frac{\$67.540,36}{\$2.014.531,81}$ 3,35%	$\frac{\$80.140,20}{\$2.037.191,76}$ 3,93%
ROS	Utilidad Neta/Ventas	$\frac{\$67.540,36}{\$8.945.339,54}$ 0,76%	$\frac{\$80.140,20}{\$9.839.437,21}$ 0,81%
ROE	Utilidad Neta/ Patrimonio	$\frac{\$67.540,36}{\$275.168,03}$ 24,55%	$\frac{\$80.140,20}{\$541.319,29}$ 14,80%

113

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

Interpretación de los Índices de Rentabilidad 2018-2019

Con respecto a los indicadores de rentabilidad se presentaron los siguientes resultados:

- El ROA obtenido para el año 2019 sufrió un aumento de 3.93% con respecto al año anterior, lo cual refleja la capacidad del activo para producir liquidez y en base a ello mantener en marcha a la organización a través de los años.
- Con respecto al ROS obtenido del año 2018 para el 2019 indica un incremento del 0.81%, el mismo que muestra la utilidad obtenida en base a las ventas registradas por la distribuidora, el cual aumento significativamente en el periodo de estudio estipulado.
- El ROE presento para el año 2019 un valor del 14.80%, registrando un porcentaje menor con respecto al año 2018, lo que indica una frágil rentabilidad patrimonial, por lo que no cubre las expectativas de los socios de la distribuidora, creando menor valor empresarial y dificultando la inserción de futuras inversiones hacia la organización.

3.2.4.2. Resumen de los parámetros de referencia de la organización

Tabla 52-3: Resumen de los parámetros de referencia de la organización

Parámetros de Referencia	Saberes Básicos	Recursos	Interpretación	Criterios de Evaluación
Objetivo	Interpretar los estados financieros mediante el análisis horizontal, vertical e indicadores financieros de los años 2018-2019 que permita conocer la situación real de la distribuidora.			
Análisis Horizontal y Vertical del Balance General 2018-2019	Ejecución del análisis horizontal y vertical	Balance General 2018-2019	La Distribuidora sufrió una disminución en caja y bancos por la cual limita la fluctuación efectiva del dinero con respecto al cumplimiento de las obligaciones con terceros, en donde a su vez se refleja una mayor participación de los pasivos frente al patrimonio, por lo cual los inventarios deben tener mayor rotación para generar mayor número de ventas y utilidades que permitan la permanencia activa de la marca en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Activo • Pasivo • Patrimonio
Análisis Horizontal y Vertical del Estado de Resultados 2018-2019	Ejecución del análisis horizontal y vertical	Estado de Pérdidas y Ganancias 2018-2019	En el año 2019 reflejo un aumento en el nivel de ventas de la organización, lo que permite mayor crecimiento en la utilidad empresarial, a su vez se denoto la incidencia de los gastos administrativos y financieros los cuales permiten fijar apalancamiento destinada a la ejecución de las distintas actividades operativas y administrativas de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Costos • Gastos
Índices Financieros 2018-2019	Establecimiento y ejecución de los índices financieros	Estados Financieros	<p>Los índices de liquidez demostraron la poca disponibilidad de recursos para hacer frente a las obligaciones a corto plazo sin contar con los inventarios, puesto que los mismos permiten una fluctuación contante de dinamismo económico para la organización.</p> <p>En referencia a los índices de solvencia, se evidencia el grado de dependencia hacia terceros para llevar a cabo las distintas actividades económicas de la empresa.</p> <p>La rotación del inventario ha permitido que la distribuidora aumente el nivel de ventas generando mayores ganancias y utilidades para la misma.</p> <p>En cuanto a los indicadores de rentabilidad el ROE registro una disminución para el año 2019 lo que genera menor valor para los miembros que trabajan en la distribuidora, lo cual es necesario tomar decisiones focalizados al mejoramiento de la liquidez, apalancamiento, políticas con proveedores, entre otros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Índices de Liquidez • Índices de Solvencia • Índices de Gestión • Índices de Rentabilidad

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

3.2.4.3. *Desarrollo de acciones, planes, programas, proyectos y presupuestos*

Tabla 53-3: Incremento en ventas

1	Incrementar las ventas a un 15% de manera anual.	
ESTRATEGIA		
Implementar un nuevo canal de distribución directa a clientes potenciales de la organización, con el fin de brindar una atención personalizada, adaptada de acuerdo, a las condiciones actuales de la población.		
PLANES DE ACCIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un portafolio de clientes potenciales que posea la distribuidora. • Direccionar encuestas a los clientes con el fin de establecer cronogramas y recopilación de información. • Ejecutar guías, informes, cronogramas de rutas y costos en la transportación y distribución de los productos. • Gestionar presupuestos y formas de pago. 		
PROGRAMAS		PROYECTOS
Distribución directa a los clientes potenciales de la distribuidora.		Ampliar el canal de ventas de la distribuidora.

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

Programa 1: Distribución directa a los clientes potenciales de la distribuidora.

Tabla 54-3: Programa de distribución directa

Objetivo	Meta	Actividades Principales	Tiempo		Presupuesto	Ejecución	Coordinación
			Inicio	Culminación			
Incrementar las ventas a un 15% de manera anual.	Aumentar el 15% en ventas, mediante la implementación de un sistema de distribución directa a los clientes de la distribuidora.	Realizar un portafolio de clientes potenciales que posea la distribuidora.	01/06/2021	07/06/2021	\$0.00	Contabilidad, Finanzas y Tesorería	Gerente General
		Direccionar encuestas a los clientes con el fin de establecer cronogramas y recopilación de información.	09/06/2021	16/06/2021	\$0.00		
		Ejecutar guías, informes, cronogramas de rutas y costos en la transportación y distribución de los productos.	17/06/2021	18/06/2021	\$30.00		
		Gestionar presupuestos y formas de pago.	18/07/2021	18/07/2021	\$0.00		

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

Tabla 55-3: Posicionamiento de la marca

2	Posicionar la marca a través de la difusión agresiva en plataformas digitales en los próximos 3 meses.	
ESTRATEGIA		
Crear el departamento de marketing para la implementación de estrategias de difusión en las plataformas digitales y medios de comunicación con el fin de posicionar la marca en el mercado.		
PLANES DE ACCIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación del departamento de marketing • Seleccionar el personal idóneo para el manejo de la publicidad y propaganda de la organización. • Crear un espacio virtual destinado a la difusión de la misión, visión, valores empresariales, productos y servicios que ofrece la Distribuidora. • Realizar campañas de promoción y descuentos que capten la atención de la ciudadanía. • Establecer videos publicitarios en las plataformas digitales, así como también en los medios de comunicación local. 		
PROGRAMAS		PROYECTOS
Posicionamiento de la marca en el mercado.		Incrementar el nivel de ventas anuales de la distribuidora.

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

Programa 2: Posicionamiento de la marca en el mercado

Tabla 56-3: Programa de posicionamiento de la marca en el mercado

Objetivo	Meta	Actividades Principales	Tiempo		Presupuesto	Ejecución	Coordinación
			Inicio	Culminación			
Posicionar la marca a través de la difusión agresiva en plataformas digitales en los próximos 3 meses.	Fidelizar clientes e incrementar el número de ventas.	Adecuación del departamento de marketing	01/06/2021	5/06/2021	\$700.00	Gerente General	Gerente General
		Seleccionar el personal idóneo para el manejo de la publicidad y propaganda de la organización.	06/06/2021	9/06/2021	\$0.00		
		Crear un espacio virtual destinado a la difusión de la misión, visión, valores empresariales, productos y servicios que ofrece la Distribuidora.	12/06/2021	12/06/2021	\$0.00		
		Establecer videos publicitarios en las plataformas digitales, así como también en los medios de comunicación local.	19/06/2021	23/06/2021	\$75.00		
		Realizar campañas de promoción y descuentos que capten la atención de la ciudadanía.	30/06/2021	30/06/2021	\$25.00		

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

Tabla 57-3: Ampliación de cartera de proveedores

3	Ampliar la cartera de proveedores	
ESTRATEGIA		
Buscar nuevos proveedores que cumplan parámetros de calidad, precios y tiempos.		
PLANES DE ACCIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir encuestas a la ciudadanía mediante la utilización de plataformas digitales con el fin de recabar información acerca de las necesidades y productos requeridos. • Establecer un portafolio de posibles proveedores que cubran las expectativas y necesidades actuales de la población. • Contactar directamente con el proveedor a fin de conocer los lineamientos, restricciones y políticas manejadas. 		
PROGRAMAS		PROYECTOS
Cubrir la demanda actual de la población.		Captar nuevo segmento del mercado.

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

Programa 3: Cubrir la demanda actual de la población.

Tabla 58-3: Programa para cubrir la demanda actual de la población

Objetivo	Meta	Actividades Principales	Tiempo		Presupuesto	Ejecución	Coordinación
			Inicio	Culminación			
Ampliar la cartera de proveedores	Cubrir las demandas y necesidades actuales de la población.	Dirigir encuestas a la ciudadanía mediante la utilización de plataformas digitales con el fin de recabar información acerca de las necesidades y productos requeridos.	23/06/2021	30/06/2021	\$0.00	Gerente General	Gerente General
		Establecer un portafolio de posibles proveedores que cubran las expectativas y necesidades actuales de la población.	1/07/2021	9/07/2021	\$0.00		
		Contactar directamente con el proveedor a fin de conocer los lineamientos, restricciones y políticas manejadas.	12/07/2021	23/07/2021	\$20.00		

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

Tabla 59-3: Gestionar las funciones del personal

4	Gestionar las funciones del personal operativo y administrativo en los próximos 3 meses.	
ESTRATEGIA		
Establecer un manual de funciones que permita direccionar las actividades y acciones del personal dentro la organización.		
PLANES DE ACCIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los cargos y responsabilidades del personal que labora en la organización. • Realizar el manual de funciones identificando aspectos como educación, experiencia, estipulando claramente las actividades y responsabilidades a ejecutar. • Medir el desempeño del personal. 		
PROGRAMAS		PROYECTOS
Categorizar las funciones y responsabilidades del personal.		Mejorar el desempeño del personal.

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

Programa 4: Categorizar las funciones y responsabilidades del personal.

Tabla 60-3: Programa de categorización de funciones

Objetivo	Meta	Actividades Principales	Tiempo		Presupuesto	Ejecución	Coordinación
			Inicio	Culminación			
Gestionar las funciones del personal operativo y administrativo en los próximos 3 meses.	Desempeñar de forma eficiente y eficaz las funciones y responsabilidades dentro de la organización.	Identificar los cargos y responsabilidades del personal que labora en la organización.	01/06/2021	01/06/2021	\$0.00	Talento Humano	Gerente General
		Realizar el manual de funciones identificando aspectos como educación, experiencia, estipulando claramente las actividades y responsabilidades a ejecutar.	02/06/2021	08/06/2021	\$0.00		
		Medir el desempeño del personal.	01/07/2021	01/07/2021	\$0.00		

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

Manual de Funciones

Tabla 61-3: Manual de funciones del Gerente General

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Gerente General	Código: 001
Departamento: Nivel Directivo	
2. OBJETIVO DEL PUESTO	
Supervisar las actividades de la distribuidora mediante el direccionamiento y control de las funciones administrativas, operativas y financieras de la organización.	
3. REQUISITOS PARA EL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Área de Estudios: Ciencias Administrativas y Financieras • Nivel: Administración de empresas, contabilidad, finanzas o afines al cargo asignado. • Experiencia Laboral: 3-4 años de experiencia en el área o puestos afines. • Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo en equipo. ✓ Conocimientos en asuntos legales, administrativos y financieros. ✓ Manejo del Excel y plataformas informáticas 	
4. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Representar a la distribuidora ante los órganos reguladores, personas naturales y jurídicas. • Evaluar y controlar periódicamente las funciones ejecutadas por los miembros de la organización, delegando responsabilidades y puntos de mejoras en los distintos departamentos. • Plantear estrategias de cambios oportunos al corto, mediano y largo plazo, guiado hacia el logro eficiente y eficaz de la visión empresarial. • Promover soluciones y trabajo en equipo. 	

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

Tabla 62-3: Manual de funciones del Talento Humano

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Jefe de Talento Humano	Código: 002
Departamento: Talento Humano	
2. OBJETIVO DEL PUESTO	
Supervisar las operaciones ejecutadas por el personal que labora en la organización.	
3. REQUISITOS PARA EL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Área de Estudios: Administración de empresas o afines • Nivel: Administración, Contabilidad, finanzas o afines al cargo asignado. • Experiencia Laboral: 1-3 años de experiencia en el área o puestos afines. • Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento en los reglamentos del código de trabajo, seguridad social, y afines. ✓ Trabajo en equipo. ✓ Proactivo. 	
4. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer las funciones y horarios que deben ejecutar cada miembro que labora en la organización. • Verificar el cumplimiento del personal hacia las obligaciones asignadas. • Responsable en el pago al personal y estipulación de condiciones bajo parámetros legales. 	

- Ejecutar capacitaciones y reuniones con el personal a fin de receptar inquietudes, dudas y en base a ello formular estrategias de mejora.
- Promover un buen ambiente organizacional.
- Efectuar el reclutamiento y selección del personal, rigiéndose bajo parámetros legales tanto externos como internos de la distribuidora.

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

Tabla 63-3: Manual de funciones de control y gestión

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Control y Gestión	Código: 003
Departamento: Ventas	
2. OBJETIVO DEL PUESTO	
Gestionar de manera óptima los recursos de la organización mediante el establecimiento de criterios y condiciones que permita generar rentabilidad e incremento de ventas.	
3. REQUISITOS PARA EL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Área de Estudios: Administración de empresas o afines • Nivel: Administración, Contabilidad, finanzas o afines al cargo asignado. • Experiencia Laboral: 1-3 años de experiencia en al área o puestos afines. • Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo en equipo. ✓ Proactivo. 	
4. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar los presupuestos y pagos con los proveedores. • Estipular las compras y contacto directo con proveedores. • Control de inventario. • Verificar las condiciones de ingreso de mercaderías. • Establecer estrategias de optimización de recursos. 	

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

Tabla 64-3: Manual de funciones del jefe de Marketing

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Jefe de Marketing	Código: 004
Departamento: Marketing	
2. OBJETIVO DEL PUESTO	
Estipular mecanismos de atracción y captación del cliente, con el fin de interactuar y posicionar la marca en el mercado local y regional.	
3. REQUISITOS PARA EL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Área de Estudios: Marketing, Gestión Comercial • Nivel: Ventas, Marketing o afines al cargo asignado • Experiencia Laboral: 1-3 años de experiencia en al área o puestos afines. • Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo en equipo. ✓ Proactivo. ✓ Comunicativo. ✓ Manejo de programas para la ejecución de publicidad de la organización. 	
4. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejar la publicidad en las diferentes plataformas digitales y medios de comunicación local y regional. • Investigar y comparar costos de publicidad de los medios de comunicación. • Establecer presupuestos. • Estipular ferias, campañas publicitarias para el posicionamiento de la marca. • Supervisión y control de la aceptación y la fluctuación de ventas de manera mensual. • Estipular estrategias innovadoras y prácticas. • Ejecutar informes. 	

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

Tabla 65-3: Manual de funciones Financiero-Contador

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Financiero-Contador	Código: 005
Departamento: Financiero	
2. OBJETIVO DEL PUESTO	
Manejar los asuntos económicos-financieros, con el fin de tomar decisiones focalizadas a la creación de valor empresarial para los miembros de la organización.	
3. REQUISITOS PARA EL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Área de Estudios: Finanzas, Contabilidad • Nivel: Contabilidad, finanzas o afines al cargo asignado. • Experiencia Laboral: 1-3 años de experiencia en al área o puestos afines. • Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad para resolver problemas. ✓ Trabajar bajo presión. ✓ Manejo del Excel. 	
4. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las operaciones económicas-financieras pertinentes, rigiéndose bajo los parámetros que establece los órganos reguladores. 	

- Elaborar presupuestos direccionados al pago a proveedores, empleados y demás asuntos económicos que requiera la empresa.
- Analizar periódicamente los estados financieros, con el fin de identificar las distintas variaciones correspondientes a los periodos económicos de la organización.
- Informar a los socios las condiciones reales de la empresa, sus deficiencias y puntos de mejora.
- Proponer estrategias financieras que permitan la maximización y aprovechamiento de los recursos de la empresa.

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

Tabla 66-3: Manual de funciones Cajera

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Cajera	Código: 006
Departamento: Ventas	
2. OBJETIVO DEL PUESTO	
Ejecutar los cobros oportunos e inmediatos a los clientes por la adquisición de los productos ofertados por la distribuidora.	
3. REQUISITOS PARA EL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Área de Estudios: Bachiller en Contabilidad o ramas afines • Nivel: Contabilidad, finanzas o afines al cargo asignado. • Experiencia Laboral: 6 meses-1 año de experiencia en al área o puestos afines. • Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad de respuesta. ✓ Trabajar bajo presión. ✓ Manejo del Excel. 	
4. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar las gestiones de cobro a los clientes. • Registrar las entradas y salidas de dinero. • Conocer los códigos utilizados por la organización en cuanto al registro o segmentación de los distintos productos. 	

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

Tabla 67-3: Manual de funciones Vendedor/Despachador

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Vendedor/Despachador	Código: 007
Departamento: Ventas	
2. OBJETIVO DEL PUESTO	
Efectuar las gestiones de recepción y entrega directa de los productos solicitados por el cliente.	
3. REQUISITOS PARA EL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Área de Estudios: Título de bachiller • Nivel: Ventas. • Experiencia Laboral: 6 meses-1 año de experiencia en al área o puestos afines. • Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Puntual ✓ Responsable ✓ Cordial ✓ Respetuoso 	
4. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar la recepción directa a los clientes. • Ofrecer un trato amable y cordial hacia el cliente, cubriendo las expectativas y necesidades del mismo. • Garantizar que los productos entregados se encuentren en óptimas condiciones, en donde cubran eficientemente los parámetros de calidad y saneamiento. • Brindar un acompañamiento seguro afuera de las instalaciones, en caso del que el cliente requiera. 	

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

Tabla 68-3: Manual de funciones Guardia de seguridad

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Guardia de seguridad	Código: 008
Departamento: Ventas	
2. OBJETIVO DEL PUESTO	
Ejercer la seguridad y vigilancia de los miembros y clientes de la distribuidora.	
3. REQUISITOS PARA EL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Área de Estudios: Título de bachiller • Nivel: Seguridad y vigilancia • Experiencia Laboral: 6 meses-1 año de experiencia en al área o puestos afines. • Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Puntual ✓ Responsable ✓ Adaptabilidad 	
4. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el ingreso de los clientes hacia la organización, evitando la aglomeración. • Verificar si los clientes cumplen con los requerimientos de bioseguridad solicitados al ingreso en las instalaciones de la distribuidora. • Dar aviso oportuno al encargado superior al momento de registrarse eventualidades. • Brindar ayuda oportuna al cliente o personal que lo necesite. 	

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

Tabla 69-3: Manual de funciones Chofer

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Chofer	Código: 009
Departamento: Ventas	
2. OBJETIVO DEL PUESTO	
Transportar los productos hacia la distribuidora	
3. REQUISITOS PARA EL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none">• Área de Estudios: Título de bachiller• Nivel: Licencia profesional de conducir• Experiencia Laboral: 6 meses-1 año de experiencia en al área o puestos afines.• Habilidades:<ul style="list-style-type: none">✓ Responsable✓ Puntual✓ Trabajar bajo presión	
4. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">• Transportar de forma segura la mercadería hacia la distribuidora.• Verificar que la mercadería estén en ópticas condiciones antes de su transportación hacia la organización.• Generar informes en donde consten las características de los productos, evitando faltantes y errores de logística.• Establecer hojas de rutas con el fin de evitar vacíos o tiempos ocios.• Entregar y ordenar la mercadería que ingresa a la organización.	

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

Tabla 70-3: Difusión de planes, objetivos, metas, misión, visión y valores

5	Difundir los planes, objetivos, metas, misión, visión y valores que persigue la distribuidora de manera anual.	
ESTRATEGIA		
Interactuar con todos los miembros de la organización los ideales que persigue la distribuidora con el fin de involucrar y comprometer hacia la ejecución del valor empresarial.		
PLANES DE ACCIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> • Reunir a los encargados departamentales para efectuar inducción acerca del direccionamiento e implementación del plan estratégico. • Efectuar canales de comunicación eficientes a fin de establecer correctivos y mejoras de forma pertinente y oportuna. • Involucrar al personal en el establecimiento de iniciativas y mejoras para la organización. • Evaluar el cumplimiento del plan estratégico mediante la aplicación de los indicadores financieros. 		
PROGRAMAS		PROYECTOS
Involucrar al personal con los planes, objetivos e ideales que persigue la distribuidora.		Inducir al personal compromiso y dedicación en las actividades ejecutadas en la organización.

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

Programa 5: Involucrar al personal con los planes, objetivos e ideales que persigue la distribuidora.

Tabla 71-3: Programa de involucrar al personal

Objetivo	Meta	Actividades Principales	Tiempo		Presupuesto	Ejecución	Coordinación
			Inicio	Culminación			
Difundir los planes, objetivos, metas, misión, visión y valores que persigue la distribuidora de manera anual.	Dar cumplimiento a los propósitos e ideales de la organización.	Reunir a los encargados departamentales para efectuar inducción acerca del direccionamiento e implementación del plan estratégico.	11/06/2021	11/06/2021	\$0.00	Talento Humano	Gerente General
		Efectuar canales de comunicación eficientes a fin de establecer correctivos y mejoras de forma pertinente y oportuna.	14/06/2021	14/06/2021	\$0.00		
		Involucrar al personal en el establecimiento de iniciativas y mejoras para la organización.	15/06/2021	15/06/2021	\$0.00		
		Evaluar el cumplimiento del plan estratégico mediante la aplicación de los indicadores financieros.	01/07/2021	30/07/2021	\$0.00		

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

Tabla 72-3: Capacitar al personal

6	Capacitar al personal semestralmente.	
ESTRATEGIA		
Instruir al personal en atención al cliente y ventas y en temas direccionados a las distintas áreas departamentales de la distribuidora.		
PLANES DE ACCIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> • Contratar capacitadores altamente calificados en las áreas funcionales de la organización. • Ejecutar cronogramas de capacitación al personal de acuerdo al área y horarios rotativos. • Dar acompañamiento continuo a los empleados, orientándolos hacia el cumplimiento eficiente de la visión empresarial. 		
PROGRAMAS	PROYECTOS	
Tener personal altamente calificado, eficiente y comprometido con la satisfacción de los clientes.	Captación y fidelización de los clientes.	

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

Programa 6: Tener personal altamente calificado, eficiente y comprometido con la satisfacción de los clientes.

Tabla 73-3: Programa del personal calificado

Objetivo	Meta	Actividades Principales	Tiempo		Presupuesto	Ejecución	Coordinación
			Inicio	Culminación			
Capacitar al personal semestralmente.	Preparar al personal con temas que aumenten su desempeño e interacción en las áreas asignadas por los directivos.	Contratar capacitadores altamente calificados en las áreas funcionales de la organización.	04/10/2021	11/10/2021	\$1000.00	Talento Humano	Gerente General
		Ejecutar cronogramas de capacitación al personal de acuerdo al área y horarios rotativos.	18/10/2021	26/10/2021	\$0.00		
		Dar acompañamiento continuo a los empleados, orientándolos hacia el cumplimiento eficiente de la visión empresarial.	01/11/2021	11/11/2021	\$0.00		

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

3.3. Recopilación y resumen del plan estratégico

Tabla 74-3: Recopilación y resumen del Plan Estratégico

Objetivo	Meta	Indicador	Presupuesto
Incrementar las ventas a un 15% de manera anual.	Aumentar el 15% en ventas, mediante la implementación de un sistema de distribución directa a los clientes de la distribuidora.	$\frac{\text{Distribución directa total}}{\text{Ventas Totales}}$	\$30.00
Posicionar la marca a través de la difusión agresiva en plataformas digitales en los próximos 3 meses.	Fidelizar clientes e incrementar el número de ventas.	$\frac{\text{Total de clientes ganados}}{\text{Clientes totales}}$	\$800.00
Ampliar la cartera de proveedores.	Cubrir las demandas y necesidades actuales de la población.	$\frac{\text{Proveedores nuevos}}{\text{Proveedores totales}}$	\$20.00
Gestionar las funciones del personal operativo y administrativo en los próximos 3 meses.	Desempeñar de forma eficiente y eficaz las funciones y responsabilidades dentro de la organización.	$\frac{\text{Manual de funciones aplicados}}{\text{Empleados Totales}}$	\$0.00
Difundir los planes, objetivos, metas, misión, visión y valores que persigue la distribuidora de manera anual.	Dar cumplimiento a los propósitos e ideales de la organización.	$\frac{\text{Plan Estratégico aplicado}}{\text{Cumplimiento de la Visión}}$	\$0.00
Capacitar al personal semestralmente.	Preparar al personal con temas que aumenten su desempeño e interacción en las áreas asignadas por los directivos.	$\frac{\text{Empleados Capacitados}}{\text{Empleados Totales}}$	\$1000.00
TOTAL			\$1850.00

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

CONCLUSIONES

El plan estratégico permitirá mejorar la gestión de recursos técnicos, humanos, tecnológicos, materiales y financieros de la organización, con la correcta implementación de propuestas de estrategias, programas, proyectos y presupuestos, incrementando así su posicionamiento en el mercado y mejorando su ventaja competitiva.

El Comercial Bastidas Villacis Basvimart Cía. Ltda., en su trayectoria comercial ha sido un referente en el mercado local destacándose por su crecimiento económico y productivo, sin embargo mediante el estudio pertinente se ha encontrado que la empresa cuenta con una en falta de conocimientos en temas administrativos-financieros que limitan el desarrollo empresarial, que se evidencia en la carente difusión y elaboración de planes y programas que guíen de manera eficiente al logro de las metas propuestas.

Se diseñó el plan estratégico mediante la elaboración de programas, planes e indicadores que miden el desempeño y cumplimiento de las actividades propuestas al directivo y personal de la organización, que busca un incremento en la eficiencia de los procesos, mejorando la competitividad y productividad en el ámbito tanto interno como externo.

RECOMENDACIONES

La distribuidora debe realizar un estudio de forma continua de los factores internos y externos, con el fin de detectar las amenazas y debilidades contrarrestándolas con propuestas de mejora inmediata, gestionando lineamientos en las diferentes áreas departamentales y con ello aprovechar las oportunidades y fortalezas.

Comprometer a los empleados y directivos de la organización a cumplir con los ideales, programas, proyectos y planes estipulados, mediante la difusión y comunicación eficiente, que impulse el trabajo en equipo de manera responsable y se logre inducir un sentido de pertenencia con la empresa, logrando el cumplimiento eficiente y eficaz de la misión, visión y metas empresariales.

Los directivos deben dar cumplimiento estricto a los programas y planes propuestos, a su vez se puede reformular nuevas estrategias de acuerdo, a las nuevas expectativas y necesidades detectadas tanto a nivel organizacional y tomando en cuenta también los cambios que presente el mercado, fortaleciendo a la empresa con un crecimiento sólido y productivo en base a ideas innovadoras.

GLOSARIO

Administración: Ofrece efectividad en los esfuerzos humanos. Ayuda a optimizar el manejo y selección del personal equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona prevención y creatividad. El mejoramiento constante es su consigna (Sánchez, 2019, p.8).

Estrategia: Curso de acción que sirve de guía para alcanzar objetivos. El plan procede a la acción, se prepara con anterioridad y se desarrolla de manera consciente con un propósito determinado (Rodríguez, 2015, p. 193).

Eficacia: Cumplimiento de objetivos, sin importar el costo o el uso de recursos. Una determinada iniciativa es más o menos eficaz según el grado en que cumple sus objetivos, teniendo en cuenta la calidad y la oportunidad, y sin tener en cuenta los costos (Mokate, 2001, p.2).

Eficiencia: grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible. El no cumplir cabalmente los objetivos y/o el desperdicio de recursos o insumos hacen que la iniciativa resulte ineficiente (o menos eficiente) (Mokate, 2001, p.4).

Organización: Es un sistema integrado por personas, procesos y recursos armónicamente articulados para alcanzar propósitos comunes y ante todo ser productiva, rentable y competitiva (Cano, 2017, p. 18).

Planeación: Es un acto intencional de ejercer influencia formal y positiva sobre el curso, rumbo y porvenir de una organización; También puede ser considerado como el proceso mediante el cual, los responsables de la dirección de la empresa trazan el rumbo y diseñan la “carga de navegación de acuerdo con la misión y la visión de la organización (Cano, 2017, p. 30).

Programa: Esquema donde se establece la secuencia y el tiempo cualitativo que se persiguen forma permanente o semi - permanente dentro de un grupo social. Puede ser sinónimo de fin o propósito (Cano, 2017, p. 29).

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, S., Salguero, R., y Barriga, S. (2017). *Comunicación e Imagen Corporativa*. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Vladimir_Avila2/publication/327729590_Comunicacion_e_Imagen_Corporativa/links/5ba12a8b92851ca9ed14a48a/Comunicacion-e-Imagen-Corporativa.pdf#page=70
- Arellano, H. (2017). Herramientas de análisis para definir estrategias empresariales. *Polo del Conocimiento*, 2(3), 233-244. Recuperado de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/274/pdf#>
- Aching, C. (2015). *Guía rápida: ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia*. Lima: El Cid Editor. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/51520>
- Agudelo, G., Aigner, M., y Ruiz, J. (2008). Diseños de Investigación Experimental y no-experimental. *Centro de Estudios de Opinión*, 18, 1-46. Recuperado de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/ceo/article/view/6545/5996>
- Bolívar, A., y García, D. (2015). *Economía y dirección de empresas*. España: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria Servicio de Publicaciones y Difusión Científica. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/57199?page=26>
- Bueno, R., Ramos, M., y Berrelleza, C. (2018). *Elementos Básicos de Administración*, México: DGEF. Recuperado de <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1935>
- Blandez, M. (2016). *Proceso Administrativo*. México: Editorial Digital UNID. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=TYHDCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=proceso+administrativo+etapas&ots=pnxfpMJG_&sig=qIdIIBkwTfOJplR8Buwaxq5goc#v=onepage&q=proceso%20administrativo%20etapas&f=false
- Cabrera, C., Fuentes, M., Cerezo, G., 2017. La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, (Vol. 3), 220-232. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6174482>
- Cano, C. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Bogotá: UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO. Recuperado de <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>
- Chamba, A. (2019). *Elaboración de un plan estratégico para el comercial Tello de la ciudad de Machala, provincia de el oro, período 2018-2022*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de <http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/11275/1/22T0491.pdf>

- Corral, Y., Corral, I., y Franco, A. (2019). *La investigación: tipos, normas, acopio de datos e informe final para estudios cuantitativos, cualitativos y biomédicos*. Venezuela: Fondo Editorial OPSU. Recuperado de <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/8374/3/ISBN-9789806604858.pdf>
- Ekos. (2019). *Comercio, el sector más dinámico de la economía nacional*. Recuperado de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/comercio-el-sector-mas-dinamico-de-la-economia-nacional>
- Escorza, L. (2016). *Plan estratégico y su incidencia en la rentabilidad de la empresa “distribuidora los ángeles” del cantón Tisaleo, provincia de Tungurahua, periodo 2015*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8500/1/12T01083.pdf>
- Emprende, A., y Andaluza, F. (2015). *Cadena de valor*. Recuperado de <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>
- Galarza, F. (2016). *Sistema informático web con soporte a dispositivos móviles para el control de información operativa de la cooperativa de transportes “Santo Domingo”*. (Tesis de Pregrado, Universidad Regional Autónoma de los Andes). Recuperado de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/5792/1/TUSDSIS012-2017.pdf>
- Kluyver, C. (2001). *Pensamiento Estratégico: Una Perspectiva para Los Ejecutivos*. Argentina: Pearson. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=5dVBzCC43KgC&pg=PA45&dq=cinco+fuerzas+de+porter&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjV78XJzuPqAhVNMt8KHatDDtsQ6AEwAXoECAQQA#v=onepage&q=cinco%20fuerzas%20de%20porter&f=true>
- Luna, A. (2015). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39415>
- Luna, A. (2015). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39421?page=146>
- Marco, F., Loguzzo, H., y Fedi, J. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Argentina: Universidad Nacional Arturo Jauretche. Instituto de Ciencias Sociales y Administración. Recuperado de <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1884>

- Martínez, D., y Milla, A. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Madrid: Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/62663?page=7>
- Mokate, K. (2001). *Eficiencia, eficacia, equidad y sostenibilidad: ¿qué queremos decir?* (Documentos de trabajo del INDES). Recuperado de <http://courseware.url.edu.gt/PROFASR/Docentes/Facultad%20de%20Ciencias%20Pol%C3%ADticas%20y%20Sociales/Gu%C3%ADa%20Docente%20Gerencia%20Social%201/Bibliograf%C3%ADa%20digital/Gu%C3%ADa%203/Unidad%209/MOKATE1.PDF>
- Moreno, J. (2017). *Planeación Estratégica*. Colombia: Areandino. Recuperado <https://digitk.areandina.edu.co/flip/index.jsp?pdf=/bitstream/handle/areandina/1198/Planeaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Monterroso, E. (2016). Competitividad y Estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones. *Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, Vol. 3. 4-6. Recuperado de <http://www.redsocialesunlu.net/wp-content/uploads/2016/05/RSOC014-002-Competitividad-y-estrategia-MONTERROSO.pdf>
- Münch, L. (2015). *Manejo del proceso administrativo*. México: Pearson. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/38000>
- Ortega, A. (2018). *Enfoque de la Investigación*. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Alfredo_Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf
- Ortega, A. (2008). *Planeación Financiera Estratégica*. México: McGraw Hill. Recuperado de <https://idoc.pub/documents/alfonso-ortega-castro-bookplaneacion-financiera-estrategica-1edpdf-klzz8j8dgglg>
- Ortiz, B., y Capó, J. (2015). 10 pasos para desarrollar un plan estratégico y un Business Model Canvas. *Área de Innovación y Desarrollo*, S.L, Vol.4(Nº4), 231-247. Recuperado de <https://doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247>
- Prieto, J., y Therán, I. (2018). *Administración, teorías, autores, fases y reflexiones*. Bogotá: Ediciones de la U. Recuperado <https://elibro.net/es/ereader/epoch/70328>
- Ramírez, A., Ramírez, R., y Calderón, E. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Revista Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <https://www.eumed.net/ce/2017/1/gestion.zip>
- Rodríguez, C. (2016). *Diseño de un modelo de planificación estratégica para la empresa comercial “Labor Diesel Turbo Parts” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*. (Tesis de

- pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/11721/1/52T00412.pdf>
- Rivera, A., Maoraga, C., y Ureña, R. (2020). *La planeación como fase del proceso administrativo*. (Tesis de pregrado, UNAN). Recuperado de <https://repositorio.unan.edu.ni/12854/1/23075.pdf>
- Rodríguez, E. (2016). *Planificación estratégica: fundamentos y herramientas de actuación*. Argentina: Editorial Brujas. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/espoch/78217>
- Rodríguez, F. (2015). Planificación estratégica e inteligencia económica: herramientas de gestión del cambio. Cuadernos de estrategia. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5255541.pdf>.
- Sainz, J. (2018). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/espoch/123373?page=232>
- Sánchez, M. (2016). Gestión del cambio y planificación estratégica. *Graduate School of Business*, (N°13), 51-72. Recuperado de https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/PBR_13_04.pdf
- Sánchez, M. (2019). Administración 1. México: Patria Educación. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=IpctEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=administracion+concepto&ots=OMc8gZaGkV&sig=Ks_x3kWvUWc6YEFgmY19U0HAmBY#v=onepage&q&f=false
- Salgado, J., Guerrero, L., y Salgado, N. (2016). *Fundamentos de Administración*. México: Grupo Editorial Éxodo. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/espoch/130328>
- Soriano, J., García, M., Torrents, J., y Viscarri, J. (2015). *Economía de la empresa*. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/espoch/52179?page=12>
- Supercias. (2020). *Indicadores Financieros*. Recuperado de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf
- Torres, Z., y Torres, H. (2014). *Planeación y Control: Una visión integral de la administración*. México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/espoch/39408?page=144>

ANEXOS

ANEXO A: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

TEMA: “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA COMERCIAL BASTIDAS VILLACIS BASVIMART CÍA. LTDA., DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2021 – 2025”

Operacionalización de Variables

Interacción de variables de estudio. - Para ilustrar el uso de estas matrices se realizará una investigación sobre el plan estratégico en la Distribuidora Comercial Bastidas Villacis Basvimart Cía. Ltda., y su efecto en la mejora de la gestión administrativa-financiera de la organización.

Variable Independiente: PLAN ESTRATÉGICO

Conceptualización de la variable	Dimensiones de la variable	Establecer indicadores fundamentales	Ítems básicos	Técnicas-Instrumentos	Destinatarios
La planeación estratégica conduce, de manera estructurada, por una ruta que permite decidir qué hacer, cómo hacerlo y revisar si lo realizado	Entorno Organizacional	Asignación y Delimitación de funciones	¿Qué función desempeña dentro de la Distribuidora? ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la Distribuidora?	Técnica: Encuesta Instrumento: Guía de Encuesta	Empleados de la Distribuidora

<p>corresponde a lo planeado. Es una técnica de mejora continua con permanente control y evaluación, que da lugar a emprender los ajustes correspondientes con acciones correctivas, o bien, con acciones reforzadoras. La planeación estratégica es el medio para visualizar el futuro a largo plazo, con la vista puesta al frente sin dejar de voltear a ver que sucede en el entorno de los clientes, con los proveedores, pero sobre todo la vista debe estar orientada con particular interés en los competidores: enterarse de cuáles son sus nuevos proyectos, con qué recursos cuentan y cuales sus capacidades que pueden hacer la diferencia (Torres y Torres, 2014, p. 151).</p>			<p>¿Desempeña sus funciones de acuerdo a un horario definido?</p> <p>¿Desempeña únicamente el cargo asignado dentro de la organización?</p>		
	Difusión de misión y visión	<p>¿Le han impartido acerca de la misión, visión y compromisos del “Grupo Bastidas” (Distribuidora y Supermercado)?</p> <p>¿Cree importante que la Distribuidora cuente con misión y visión propias de la organización?</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Guía de Encuesta</p>	Empleados de la Distribuidora	
	Manejo de políticas organizacionales	<p>¿Conoce las políticas que maneja la distribuidora?</p> <p>¿Usted desempeña su puesto de trabajo de acuerdo a un manual de funciones?</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Guía de Encuesta</p>	Empleados de la Distribuidora	
	Direccionamiento de objetivos	<p>¿Conoce los objetivos, metas y aspiraciones que persigue la Distribuidora?</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Guía de Encuesta</p>	Empleados de la Distribuidora	

		Compromiso en las metas organizacionales	<p>¿Usted realiza sus funciones en base a metas?</p> <p>¿Se involucra en las estrategias, metas y decisiones de la Distribuidora?</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Guía de Encuesta</p>	Empleados de la Distribuidora
		Establecimiento de Programas	<p>¿Recibe capacitaciones para mejorar el desempeño laboral en la Distribuidora?</p> <p>¿Durante la emergencia sanitaria recibió capacitaciones que le permitieron salvaguardar su integridad y seguridad mientras labora en la Distribuidora?</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Guía de Encuesta</p>	Empleados de la Distribuidora
	Posicionamiento de mercado	Competitividad en precios	¿Cómo considera los precios de los productos de la Distribuidora con relación a los de la competencia?	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Guía de Encuesta</p>	Clientes de la Distribuidora
		Atención al cliente	¿Cómo considera que es el trato del personal de la Distribuidora hacia el cliente?	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Guía de Encuesta</p>	Clientes de la Distribuidora

		Publicidad y Propaganda	<p>¿Cómo conoció a la Distribuidora Comercial Bastidas?</p> <p>¿Considera que la Distribuidora aplica adecuadas estrategias de publicidad con respecto a la competencia?</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Guía de Encuesta</p>	Clientes de la Distribuidora
		Infraestructura y Seguridad	<p>¿Cómo considera que son las instalaciones para atención al cliente de la Distribuidora?</p> <p>¿Cree que la Distribuidora cumple con los requerimientos de bioseguridad necesarias para proteger y salvaguardar la salud de los clientes?</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Guía de Encuesta</p>	Clientes de la Distribuidora
		Innovación de productos/servicios al público	<p>¿Qué factores considera usted que hace falta para que la Distribuidora pueda satisfacer las necesidades de los clientes?</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Guía de Encuesta</p>	Clientes de la Distribuidora

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021

Variable Dependiente: MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA

Conceptualización de la variable	Dimensiones de la variable	Establecer indicadores fundamentales	Ítems básicos	Técnicas-Instrumentos	Destinatarios
<p>Gestión Administrativa: La Gestión Administrativa, es la puesta en práctica de cada uno de los procesos de la Administración; estos son: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación o interrelación y el control de actividades de la organización; en otras palabras, la toma de decisiones y acciones oportunas para el cumplimiento de los objetivos preestablecidos de la empresa y que se basan en los procesos (Ramírez et al., 2017, p. 8).</p> <p>Gestión Financiera:</p> <p>La gestión financiera es una de las áreas tradicionales que comprenden un proceso de gestión y gerencia de cada organización indistintamente de su tamaño o del sector al que pertenezca dicha</p>	<p>Gestión Administrativa</p>	<p>Ambiente Organizacional</p>	<p>¿Existe un adecuado ambiente laboral entre sus compañeros de trabajo?</p> <p>¿Considera que la infraestructura y tecnología instalada en la distribuidora permite un adecuado desempeño laboral?</p> <p>¿Cómo considera que es el trato que recibe por parte de los directivos de la Distribuidora?</p> <p>¿Cómo califica el desempeño administrativo de la Distribuidora?</p> <p>¿Cuál cree usted que es la principal anomalía que presenta la Distribuidora?</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Guía de Encuesta</p>	<p>Empleados de la Distribuidora</p>
		<p>Diagnostico Situacional</p>	<p>¿La “Distribuidora Comercial Bastidas” cuenta con un plan estratégico?</p> <p>¿Cuál cree usted que son las principales amenazas y</p>	<p>Técnica: Entrevista</p> <p>Instrumento: Guía de Entrevista</p>	<p>Apoderado General de la Distribuidora</p>

<p>empresa. Se torna indispensable poder realizar y ejecutar el análisis, decisiones y acciones a procesos de evaluación, en donde las mismas deben estar relacionadas con la estrategia y medios financieros que sean necesarios para sostener la operatividad de la organización propiciando al mismo tiempo el margen de utilidad para los accionistas. El objetivo de la gestión financiera para las organizaciones es hacer que la organización, se maneje con eficiencia y eficacia, ya que se trata de propiciar un manejo técnico, humano y transparente en el proceso tan delicado de la administración y la asignación de los recursos financieros de las organizaciones productoras de bienes y/o servicios (Cabrera et al., 2017, p. 2).</p>			<p>debilidades de la Distribuidora?</p> <p>¿Ha identificado los competidores directos e indirectos de la Distribuidora?</p> <p>¿Ha establecido metas, planes y estrategias que le permitan mayor desenvolvimiento en el ámbito interno como externo de la Distribuidora?</p> <p>¿Cuáles son las principales limitantes a los que se enfrenta la Distribuidora antes durante y después de la emergencia sanitaria?</p>		
	<p>Gestión Financiera</p>	<p>Análisis Financiero</p>	<p>¿Ha realizado un análisis de los estados financieros que le permita conocer la situación real de la Distribuidora?</p> <p>¿Cómo se encuentra la rentabilidad del negocio en este último periodo?</p>	<p>Técnica: Entrevista</p> <p>Instrumento: Guía de Entrevista</p>	<p>Apoderado General de la Distribuidora</p>

Realizado por: Paucar, Génesis, 2021



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE FINANZAS



ANEXO B: ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA DISTRIBUIDORA

ENCUESTA

OBJETO: La presente encuesta tiene por objeto conocer su opinión con respecto a las gestiones administrativas-financieras de la “Distribuidora Comercial Bastidas Villacis Basvimart Cía. Ltda.”

ÁMBITO DE APLICACIÓN: La presente encuesta está dirigida a los empleados de la Distribuidora Comercial Bastidas Villacis Basvimart Cía. Ltda.

EDAD: _____ **GÉNERO:** _____

¿Qué función desempeña dentro de la Distribuidora?

- a) Administrativo
- b) Cajero
- c) Despachador
- d) Guardia
- e) Chofer

¿Cuánto tiempo lleva laborando en la Distribuidora?

- a) Menos de 6 meses
- b) 6 meses-1 año
- c) 1 año- 3 años
- d) 3 años-6 años
- e) 6 años o más

¿Desempeña sus funciones de acuerdo a un horario definido?

- a) Si
- b) No

¿Desempeña únicamente el cargo asignado dentro de la organización?

- a) Si
- b) No

¿Usted desempeña su puesto de trabajo de acuerdo a un manual de funciones?

- a) Si
- b) No



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE FINANZAS



¿Conoce las políticas que maneja la distribuidora?

- a) Si
- b) No

¿Le han impartido acerca de la misión, visión y compromisos del “Grupo Bastidas” (Distribuidora y Supermercado)?

- a) Si
- b) No

¿Cree importante que la Distribuidora cuente con misión y visión propias de la organización?

- a) Si
- b) No

¿Conoce acerca de las metas, objetivos y aspiraciones que persigue Distribuidora?

- c) Si
- d) No

¿Usted realiza sus funciones en base a metas?

- a) Si
- b) No

¿Se involucra en las estrategias, metas y decisiones de la Distribuidora?

- a) Si
- b) No

¿Recibe usted capacitaciones para mejorar su desempeño laboral en la Distribuidora?

- a) Si
- b) No

¿Durante la emergencia sanitaria usted recibió capacitaciones que le permitieron salvaguardar su integridad y seguridad mientras labora en la Distribuidora?

- a) Si
- b) No

¿Considera que la infraestructura y tecnología instalada en la distribuidora permite un adecuado desempeño laboral?

- a) Si
- b) No

¿Existe un adecuado ambiente laboral entre sus compañeros de trabajo?



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE FINANZAS



- a) Si
- b) No

El trato que recibe por parte de los directivos de la Distribuidora es:

- a) Excelente
- b) Muy Bueno
- c) Bueno
- d) Regular
- e) Mala

¿Cómo califica el desempeño administrativo de la Distribuidora?

- a) Excelente
- b) Muy Bueno
- c) Bueno
- d) Regular
- e) Mala

¿Cuál cree usted que es la principal anomalía que presenta la Distribuidora?

- a) Sobrecarga laboral
- b) Inadecuado ambiente laboral
- c) Planes de acción deficientes
- d) Desorganización
- e) Falta de incentivos
- f) Baja remuneración



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE FINANZAS



ANEXO C: ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA DISTRIBUIDORA

ENCUESTA A CLIENTES DE LA DISTRIBUIDORA

OBJETO: La presente encuesta tiene por objeto conocer su opinión con respecto a las gestiones administrativas-financieras de la “Distribuidora Comercial Bastidas Villacis Basvimart Cía. Ltda.”

ÁMBITO DE APLICACIÓN: La presente encuesta está dirigida a los clientes de la Distribuidora Comercial Bastidas Villacis Basvimart Cía. Ltda.

EDAD: _____ **GÉNERO:** _____

¿Cómo considera los precios de los productos de la “Distribuidora Comercial Bastidas” con relación a los de la competencia?

- a) Accesibles
- b) Excesivos
- c) Desconozco

¿Cómo considera que es el trato del personal de la Distribuidora hacia el cliente?

- a) Excelente
- b) Muy Bueno
- c) Bueno
- d) Regular
- e) Mala

¿Cómo conoció a la Distribuidora Comercial Bastidas?

- a) Redes Sociales
- b) Medios de comunicación (Radio, Televisión, Periódicos)
- c) Por otros clientes

¿Considera que la Distribuidora aplica adecuadas estrategias de publicidad con respecto a las de la competencia?

- a) Si
- b) No



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE FINANZAS



¿Cómo considera que son las instalaciones para atención al cliente de la “Distribuidora Comercial Bastidas”?

- a) Excelente
- b) Muy Bueno
- c) Bueno
- d) Regular
- e) Mala

¿Cree usted que la Distribuidora cumple con los requerimientos de bioseguridad necesarias para proteger y salvaguardar la salud de los clientes?

- a) Si
- b) No

¿Qué factores considera usted que hace falta para que la Distribuidora pueda satisfacer las necesidades de los clientes?

- a) Oferta de nuevos productos/servicios
- b) Publicidad y Propaganda
- c) Infraestructura
- d) Seguridad
- e) Atención al Cliente
- f) Precios económicos



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE FINANZAS



Anexo D: Entrevista al Apoderado General de la Distribuidora

ENTREVISTA

1. ¿La “Distribuidora Comercial Bastidas” cuenta con un plan estratégico?
2. ¿Cuál cree usted que son las principales amenazas y debilidades de la Distribuidora?
3. ¿Ha identificado los competidores directos e indirectos de la Distribuidora?
4. ¿Ha establecido metas, planes y estrategias que le permitan mayor desenvolvimiento en el ámbito interno como externo de la Distribuidora?
5. ¿Ha realizado un diagnóstico de los estados financieros que le permita conocer la situación real de la Distribuidora?
6. ¿Cómo se encuentra la rentabilidad del negocio en este último periodo?
7. ¿Cuáles son las principales limitantes a los que se enfrenta la Distribuidora antes durante y después de la emergencia sanitaria?
8. ¿Cree que es importante realizar un plan estratégico en la “Distribuidora Comercial Bastidas”?



epoch

**Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 18 / 02 / 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: GÉNNESIS JOHANNA PAUCAR MARTÍNEZ
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: FINANZAS
Título a optar: LICENCIADA EN FINANZAS
f. Analista de Biblioteca responsable: ING. RAFAEL INTY SALTO HIDALGO 1339-DBRAI-UPT-2021



Firmado electrónicamente por:
**RAFAEL INTY
SALTO**

