



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR**  
**CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA**

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA EN FINANZAS**

### **TEMA:**

DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN DE LA DISTRIBUIDORA SUPER 1001 DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS.

### **AUTORA:**

PAMELA ALEJANDRA PÁRRAGA FRANCO

RIOBAMBA - ECUADOR

2018

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. PAMELA ALEJANDRA PÁRRAGA FRANCO, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

Econ. Jenny Isabel Chávez Rojas  
**DIRECTORA**

---

Ing. María Auxiliadora Falconí Tello  
**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, PAMELA ALEJANDRA PÁRRAGA FRANCO declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los documentos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 19 de julio de 2018

---

Pamela Alejandra Párraga Franco

**ASPIRANTE**  
**C.C. 230019717-1**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de investigación principalmente a Dios quien es esa fuerza omnipresente que supo sostenerme en este largo caminar, estoy eternamente agradecida con mis amados padres Marinel Franco y David Párraga además de mi eterna compañera de vida Flora Aguirre ya que sin ellos no hubiera sido posible poder concluir esta etapa maravillosa de mi vida, que sin lugar a dudas es la mejor herencia a mi dada, también agradezco a mis hermanas quienes jamás dejaron de creer en mí, de igual manera a aquellos familiares, amigos y demás que formaron parte importante de este trayecto.

*Pamela Alejandra Párraga Franco*

## **AGRADECIMIENTO**

Quedo eternamente agradecida con Dios por haberme dado la oportunidad de poder concluir una etapa de mi vida que algún día anhele, a la ESPOCH, Facultad de Administración de Empresas, Carrera de Finanzas, a mis maestros y tribunal de tesis quienes supieron enseñarme con sabiduría y paciencia sobre el ejercicio de la profesión. Son muchas las personas a quienes quisiera agradecer porque sin lugar a duda fueron parte importante para poder hacer realidad este sueño.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido .....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de cuadros .....	x
Índice de figuras.....	xi
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>2</b>
1.1.1 Formulación del problema .....	3
1.1.2 Delimitación del tema .....	3
1.1.3 Delimitación Conceptual .....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos .....	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	7
2.2.1 Comercio.....	7
2.2.2 Actos de comercio .....	8
2.2.3 Comerciante .....	8
2.2.4 Cadena de valor de bienes .....	9
2.2.5 Procesos de negocios básicos: .....	9
2.2.6 Diseño .....	10

2.2.7	Estrategia .....	11
2.2.8	Establecimiento de las estrategias de marketing internacional.....	12
2.2.9	Estados Financieros .....	15
2.2.9.1	Balance General.....	16
2.2.9.2	Estado de Resultados .....	16
2.2.10	Análisis Financiero .....	16
2.2.11	Ratios Financieros.....	17
2.2.12	FODA.....	20
2.3	IDEA A DEFENDER .....	23
2.3.1	Idea General .....	23
2.4	VARIABLES .....	24
2.4.1	Variable Independiente .....	24
2.4.2	Variable Dependiente .....	24
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		25
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	25
3.1.1	Modalidad Cualitativa.....	25
3.1.2	Modalidad Cuantitativa.....	25
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	25
3.2.1	Investigación de campo .....	25
3.2.2	Investigación bibliográfica .....	25
3.2.3	Investigación descriptiva .....	25
3.2.4	Investigación aplicada.....	26
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	26
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	27
3.4.1	Métodos .....	27
3.4.2	Técnicas .....	27
3.4.3	Instrumentos.....	28
3.5	RESULTADOS .....	29
3.5.1	Encuesta .....	29
3.5.2	Entrevista .....	35
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER .....	37
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		38
4.1	TEMA .....	38
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	38

4.2.1	Antecedentes de la propuesta.....	38
4.3	Objetivos de la propuesta.....	42
4.3.1	Objetivo General.....	42
4.3.2	Objetivos Específicos .....	42
4.4	Desarrollo de la propuesta .....	42
4.4.1	Situación actual de la Distribuidora SUPER 1001 .....	42
4.4.2	Análisis FODA como sustento para diseñar estrategias .....	59
	CONCLUSIONES .....	100
	RECOMENDACIONES.....	101
	BIBLIOGRAFÍA .....	102
	ANÉXOS .....	104

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Costos y Gastos de la Distribuidora SUPER 1001 .....	5
Tabla 2:	Indicadores Financieros .....	19
Tabla 3:	Población .....	26
Tabla 4:	Pregunta N.-1 Empleados y Trabajadores .....	29
Tabla 5:	Pregunta N.- 2 Empleados y Trabajadores .....	30
Tabla 6:	Pregunta N.-3 Empleados y Trabajadores .....	31
Tabla 7:	Pregunta N.- 4 Empleados y Trabajadores .....	32
Tabla 8:	Pregunta N.- 5 Empleados y Trabajadores .....	33
Tabla 9:	Pregunta N.- 6 Empleados y Trabajadores .....	34
Tabla 10:	Información General Distribuidora SUPER 1001 .....	40
Tabla 11:	Estado de Resultados - Análisis Vertical años 2016 y 2017 .....	43
Tabla 12:	Estado de Resultados - Análisis Horizontal años 2016 y 2017 .....	44
Tabla 13:	Balance General - Análisis Vertical años 2016 y 2017 .....	47
Tabla 14:	Balance General - Análisis Horizontal años 2016 y 2017 .....	48
Tabla 15:	Indicadores de Liquidez .....	51
Tabla 16:	Indicadores de Solvencia .....	52
Tabla 17:	Indicadores Financieros .....	53
Tabla 18:	Indicadores de Rentabilidad .....	56
Tabla 19:	Estructura de la Misión .....	59
Tabla 20:	Estructura de la Visión .....	60
Tabla 21:	Dimensión Económica .....	61
Tabla 22:	Dimensión Política .....	63
Tabla 23:	Dimensión Legal .....	64
Tabla 24:	Dimensión Cultural y Social .....	65
Tabla 25:	Dimensión Tecnológica .....	67
Tabla 26:	Dimensión Geográfica .....	67
Tabla 27:	Dimensión Ambiental .....	69
Tabla 28:	Perfil Estratégico de las Fuerzas Externas .....	70
Tabla 29:	Respuesta a Factores Estratégicos Externos .....	73
Tabla 30:	Dimensión Financiera .....	75
Tabla 31:	Dimensión Administrativa .....	77

Tabla 32: Dimensión de Comercialización.....	80
Tabla 33: Dimensión de Recursos Humanos.....	82
Tabla 34: Dimensión Microentorno Externo.....	83
Tabla 35: Perfil Estratégico de las Fuerzas Internas.....	85
Tabla 36: Respuesta a Factores Estratégicos Internos.....	87
Tabla 37: Listado Estratégico.....	89
Tabla 38: Matriz FODA.....	90
Tabla 39: Análisis FODA.....	92
Tabla 40: Diseño de Estrategias.....	94
Tabla 41: Estrategia N.-1.....	96
Tabla 42: Estrategia N.-2.....	97
Tabla 43: Estrategia N.-3.....	98
Tabla 44: Estrategia N.- 4.....	99

### **ÍNDICE DE CUADROS**

Gráfico 1: Pregunta N.- 1 Empleados y Trabajadores.....	29
Gráfico 2: Pregunta N.-2 Empleados y Trabajadores.....	30
Gráfico 3: Pregunta N.- 3 Empleados y Trabajadores.....	31
Gráfico 4: Pregunta N.- 4 Empleados y Trabajadores.....	32
Gráfico 5: Pregunta N.- 5 Empleados y Trabajadores.....	33
Gráfico 6: Pregunta N.-6 Empleados y Trabajadores.....	34

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama Estructural .....	41
---	----

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Estado de Resultados año 2016 .....	104
Anexo 2: Balance General año 2016.....	105
Anexo 3: Estado de Resultados año 2017 .....	106
Anexo 4: Balance General año 2017.....	107
Anexo 5: Informe a la Distribuidora SUPER 1001 .....	108

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad realizar un "Diseño de estrategias para mejorar los procesos de comercialización de la Distribuidora SUPER 1001 de la ciudad de Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas" con el propósito de asistir a sus representantes en la toma de decisiones sobre los procesos de comercialización de la empresa. La metodología que se llevó a cabo para el desarrollo de la investigación fue la observación directa, la encuesta dirigida a los empleados y trabajadores y la entrevista dirigida a la gerente-propietaria que permitió conocer sobre los procesos de comercialización en cuanto a la adquisición, control y venta de mercadería. Otra manera de conocer sobre la situación actual, pasada y la problemática por la que atraviesa la misma fue mediante la interpretación de los estados financieros y a través de la realización de un Análisis FODA compuesta por factores del macroentorno y microentorno, perfil estratégico de las fuerzas externas e internas y capacidad de respuesta. A partir de este proceso se generó un listado estratégico para la creación de la Matriz FODA, que a su vez permitió fundamentar el diseño de estrategias generales para finalmente crear las alternativas estrategias y metas. La Distribuidora SUPER 1001 presenta ausencia de estrategias mismas que han afectado a los procesos de comercialización que se llevan a cabo, específicamente en la adquisición, control y venta de mercadería correspondiente al Microentorno Interno ya que según la realización del Análisis FODA las mayores debilidades se encuentran en los Departamentos: Financiero, Administrativo, Comercialización y Microentorno Externo. Se recomienda tomar como referencia las estrategias elaboradas en el presente trabajo de investigación, realizadas con el propósito de mejorar los procesos de comercialización de la Distribuidora SUPER 1001.

**Palabras Claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <DISEÑO DE ESTRATEGIAS> <ANÁLISIS FODA> <MATRIZ FODA> <PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN> <ANÁLISIS FINANCIERO> <SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS (PROVINCIA)>

Econ. Jenny Isabel Chávez Rojas  
DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

## ABSTRACT

To carry out a "Design of strategies to improve the commercialization processes of the SUPER 1001 Distributor of the city of Santo Domingo, province of Santo Domingo de los Tsachilas", is the purpose of this research work in order to assist its representatives for making decisions about the company marketing processes. The methodology carried out for the research development was the direct observation, the survey directed to employees and workers and the interview directed to the manager-proprietor that allowed knowing about processes of commercialization for the acquisition, control and merchandise sale. Another way of knowing about its situation and problem was through the interpretation of financial statements and the realization of a FODA analysis composed of macro and micro environment factors, strategic profile of external and internal forces and answer's capacity. From this process, a strategic list was generated for the creation of the FODA Matrix, which based the design of general strategies to create alternatives, strategies and goals. The Distributor SUPER 1001 shows absence of strategies have affected the commercialization processes, specifically in the acquisition, control and sale of merchandise corresponding to the internal Microenvironment, due to the fact that according to the SWOT analysis the greatest weaknesses are found in the departments: Financial, Administrative, Commercialization and External Micro-environment. It is recommended to take as a reference, strategies elaborated in this research work carried out in order to improve commercialization processes of Distributor SUPER 1001.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <STRATEGY DESIGN>, <FODA>, <PROCESSES OF COMMERCIALIZATION>, <FINANCIAL ANALYSIS>, <SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS (PROVINCE)>.

## INTRODUCCIÓN

Un diseño de estrategias es una herramienta que permite asistir a un individuo o grupo de personas en la toma de decisiones correctas y oportunas de una situación determinada. Por tal razón el presente trabajo de investigación tiene como finalidad aportar en el mejoramiento de las actividades de la Distribuidora SUPER 1001, específicamente en los procesos de comercialización llevados a cabo a través de un Diseño de Estrategias, valiéndose del Análisis FODA, mediante Dimensiones Externas e Internas.

Según la normativa vigente el presente trabajo de investigación se desarrolló bajo cuatro capítulos que se detallan a continuación:

Capítulo I cuyo contenido es el planteamiento y formulación del problema, delimitación del tema, justificación y objetivos a alcanzar durante el desarrollo de la investigación.

Capitulo II consta del marco teórico, antecedentes investigativos, fundamentación científica basado en el diseño de estrategias y la idea a defender con sus respectivas variables.

Capitulo III hace referencia a la modalidad de investigación, tipos, métodos, técnicas e instrumentos que se utilizaron en la investigación, población a encuestar con sus respectivas tabulaciones e interpretaciones, también contiene la verificación de la idea a defender.

Capitulo IV comprende el marco propositivo desarrollado de la siguiente manera: antecedentes e información general de la Distribuidora SUPER 1001, análisis financieros, análisis FODA y dentro de este último se encuentran el macroentorno externo e interno, perfil estratégico de las fuerzas externas e internas, capacidad de respuesta, listado estratégico, matriz FODA, diseño de estrategias generales, alternativas y metas DAFO.

De igual manera entro de este capítulo se encuentran las conclusiones y recomendaciones, bibliografía y anexos.

## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

SUPER 1001 es una Distribuidora, cuya actividad económica principal es la venta al por mayor y menor de artículos de bazar en general y productos farmacéuticos, ha venido trabajando bajo estrictos controles de calidad y seguridad según Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, Capítulo II Art. 80 y Capítulo III Art. 85.

Durante la vida comercial, los representantes de la Distribuidora SUPER 1001 han venido trabajando de acuerdo con la experiencia adquirida en el mercado, demostrando que cuando existen inconvenientes en la misma no siempre son resueltos de forma profesional, técnica y capacitada solucionando los problemas sin previas y anticipadas estrategias.

En el año 2017 la ausencia de estrategias repercutió de forma directa en los ingresos con USD 2'528.183,75 ya que, aunque supero al año 2016 con una diferencia de USD 114.188,96 en relación con USD 2'413.994,79 no fueron suficientes para poder solventar los costos y gastos operativos.

También la ausencia de estrategias ha incidido de manera muy notoria en los procesos de comercialización en cuanto a la adquisición, control y venta de mercadería que repercutieron en causas como una baja rotación de inventarios producido por la compra de un estimado de mercadería basado en la experiencia de venta por temporadas , ocasionando que la misma repose mucho tiempo en bodega debido a que no se vendió en la cantidad ni en el tiempo estimado, tendiendo a estar en mal estado e incidiendo directamente en los clientes ya que cuando la mercadería se torna dañada es difícil poder venderla.

Tampoco se realiza un análisis de los estados financieros para poder saber la situación real de la Distribuidora en cuanto a los ingresos, egresos y costos, no trabajan con indicadores financieros que les permita saber si son una empresa sólida, solvente y rentable en el mercado.

### **1.1.1 Formulación del problema**

¿El diseño de estrategias de comercialización permitió mejorar dichos procesos en la Distribuidora SUPER 1001 de la ciudad de Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas?

### **1.1.2 Delimitación del tema**

#### **1.1.2.1 Delimitación Espacial**

El presente trabajo de investigación se realizó en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, cantón Santo Domingo, parroquia Santo Domingo de los Colorados, calle Antizana, número 138, intersección Ejército Ecuatoriano, frente a Multi Comercio Aldean.

#### **1.1.2.1 Delimitación Temporal**

La investigación se llevó a cabo en el primer semestre del año 2018.

### **1.1.3 Delimitación Conceptual**

#### **1.1.3.1 Objetivo de estudio**

Diseño de estrategias

#### **1.1.3.2 Campo de acción**

Procesos de comercialización

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

Considerando la ausencia de estrategias para el buen funcionamiento de la Distribuidora SUPER 1001, se planteó como posible solución a sus problemas un diseño de estrategias a través de un análisis FODA para mejorar los procesos de comercialización.

Un diseño de estrategias es un proceso, método o técnica puesto en marcha o continuo que asiste a las personas en la toma de decisiones correctas y oportunas para poder alcanzar objetivos y metas planteadas a corto y largo plazo tomando en cuenta sus fortalezas - debilidades y oportunidades - amenazas.

A través de un diseño de estrategias se pudo saber hasta qué cantidad de productos comprar ya que en el año 2016 fue de USD 2'145.487,96 y para el año 2017 fue de una cantidad de USD 2'245.781,12 mismo que se interpreta que hubo un aumento notable de las compras por USD 100.293,16 quedando la mercadería rezagada en bodega por falta de rotación de la misma, también supo que estrategias utilizar para la venta inmediata de la mercadería que en el año 2016 fue de 2'413.994,79 en relación al año 2017 que fue de USD 2'528.183,75 mismo que se interpreta que las ventas aumentaron USD 114.188,96 pero no fueron suficientes para cubrir los costos y gastos operativos.

De igual manera se trabajó con ratios financieros que ayudó a saber la rotación exacta de inventarios, sea este el caso que en el año 2017 la mercadería roto 1,05 veces en el año, es decir según este resultado la mercadería rota 1 vez al año, pero esta rotación no justifica el exceso de existencias, lo que resta las posibilidades de mejorar las utilidades, mientras que en el año 2016 roto 0,59 veces, es decir, la mercadería no roto ni una sola vez en el periodo.

También pudo saber porque a pesar de generar ingresos estos no eran suficientes para poder cubrir sus cuentas por pagar que en el año 016 fue de USD 287.820,73 en relación con el año 2017 que fue de USD 527.521,44 de igual manera para poder cubrir los costos y gastos como se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 1: Costos y Gastos de la Distribuidora SUPER 1001

CUENTAS	BALANCE DE RESULTADOS 2016	BALANCE DE RESULTADOS 2017
COSTO DE VENTA	\$ -145.254,12	\$ -255.458,23
GASTOS DE VENTA	\$ 16.193,44	\$ 107.127,42
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 34.584,80	\$ 42.395,33
GASTOS NO OPERATIVOS	\$ 1245,45	\$ 7162,54
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ 74.828,52

**Fuente:** Balance de Resultados SUPER 1001

**Elaborado por:** Pamela Párraga

Por medio de la matriz y análisis FODA se pudo conocer de mejor manera la situación real de la Distribuidora SUPER 1001 desde un contexto interno que fue el tema central investigado y también se analizó el contexto externo ya que contribuiría al desarrollo de esta.

Por todo lo mencionado anteriormente se consideró viable y oportuno realizar este trabajo de investigación, además es necesario indicar que la Gerente-Propietaria Sra. Betty Gómez proporcionó la información necesaria para llevarlo a cabo.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo General

Diseñar estrategias para el mejoramiento de los procesos de comercialización de la Distribuidora SUPER 1001 de la ciudad de Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Distribuidora SUPER 1001.
- Elaborar un análisis FODA que sirva como sustento para diseñar estrategias para la Distribuidora SUPER 1001
- Proponer un diseño de estrategias que permita mejorar los procesos de comercialización a partir del análisis FODA para la Distribuidora SUPER 1001.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

**Tema:** “Propuesta para el mejoramiento de los procesos de comercialización de una multinacional de soluciones tecnológicas y equipos de cómputo al por mayor.”

**Autor:** Walter Junior Landazuri Landazuri

**Universidad:** Escuela Politécnica del Ejercito

Según el tema del autor mencionado anteriormente concluye que después de un análisis FODA la disminución de los precios y costos de tecnología en algunos países del mundo acompañado con un aumento dentro del mercado ecuatoriano, ha generado la disminución del margen de rentabilidad de la empresa, también menciona que la empresa no posee procesos, procedimientos políticos, principios ni valores claramente definidos que les permitan ejercer la actividad económica de manera satisfactoria, por ello el propósito de este trabajo de investigación fue presentar una propuesta para el mejoramiento de los procesos de comercialización, así como determinar una metodología de trabajo con herramientas útiles para futuros planes de mejoramiento a los procesos sirviendo como orientación a los miembros de la empresa involucrados en dichos procesos. (Landázuri, 2008).

**Tema:** “Estrategias para la comercialización de semillas de maíz criollo en el Municipio de Ayapango Estado de México.”

**Autor:** Carlos Mauricio López Rodríguez

**Universidad:** Universidad Autónoma del Estado de México “Centro Universitario UAEM Amecameca.

Según el tema del autor mencionado anteriormente concluye que debido a la ausencia de un sistema de comercialización por parte de los productores de maíz en el Municipio de Ayapango se fijaron objetivos comerciales a corto plazo, realizando una planificación de ventas para una mejor rentabilidad a través de estrategias de promoción en diferentes formas como son premios, promociones, concursos, rifas, paquetes

promocionales, descuentos, devoluciones por errores de forma directa con los involucrados, además se tuvo como propósito o estrategias alternativa la creación de una consultoría para la orientación de productos maiceros, para la obtención de mayores recursos y a su vez poder generar de manera directa empleos. (López, 2014)

**Tema:** “Desarrollo del proceso de comercialización y del plan de marketing de la empresa Suceva S.A., especialista en botones de tagua, dirigido a confeccionistas de la ciudad de Guayaquil.”

**Autores:**

Carlos Ignacio Cevallos Reyes

Sucsety Sioania Salcedo Espinoza

**Universidad:** Universidad Politécnica Salesiana.

Según el tema de los autores mencionados anteriormente concluyen que debido a que el mercado de botones de tagua se encuentra insatisfecho en la ciudad de Guayaquil se decide crear la empresa SUCEVA S.A, para la distribución y comercialización del producto ya mencionado, luego de la creación y ejecución de la empresa se recurrió a estrategias como la publicidad inicial y continua para dar a conocer de mejor manera el producto a ofertar, según proyecciones la inversión inicial se recuperó a los tres años y medio contando el inicio de la actividad. (Cevallos & Salcedo, 2011)

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Comercio**

Según (Rodríguez & López, 2017) Menciona:

La palabra comercio proviene del latín commercium. Esta se descompone en cum, que significa con, y merxo mercis, que significa mercancía. Desde la perspectiva, económica es una manera de interactuar la oferta y la demanda para en un tiempo determinado obtener una rentabilidad.

Según las definiciones anteriores el comercio es el acto de vender y comprar un objeto en un determinado medio con la finalidad de satisfacer las necesidades humanas como de obtener lucros.

Es un proceso entre el vendedor y el comprador para ofrecer y demandar un producto y/o servicio con la finalidad de satisfacer una necesidad. Es una actividad económica y social para adquirir productos.

### **2.2.1.1 Tipos de comercio Interior**

Según las definiciones mencionadas anteriormente el tipo de comercio que utilizan la mayoría de las empresas (pequeñas, medianas y PYMES) dentro de un país se llama comercio interior, algunos compran la mercancía al por mayor y otros al por menor dependiendo a la dinamización del negocio (García S. , 2017).

Según (García S. , 2017) Menciona dos tipos de comercio interior:

- a) **Al por mayor:** Comprar productos en masa o en grandes cantidades.
- b) **Al por menor:** Vender productos directamente al público en pequeñas cantidades o unidades.

### **2.2.2 Actos de comercio**

Según (Código de Comercio, 2013) menciona que son actos de comercio llevados a cabo por entidades comerciales, tiendas, fondas, bares, entre otros.

Según el acto de comercio anteriormente mencionado hace referencia a algunas empresas, entre ellas a los bazares, en donde la Distribuidora SUPER 1001 según registro de actividad comercial vende productos farmacéuticos y de bazar en general, por ello se consideró importante hacer referencia a este acto de comercio que se realiza en el Ecuador según Código de Comercio.

### **2.2.3 Comerciante**

Según (Código de Comercio, 2013) menciona “Son comerciantes los que, teniendo contenido para contratar, hacen del comercio su profesión tradicional”.

Según la definición anterior un comerciante es aquel que compra y vende un objeto y hace de ésta su actividad económica.

### **2.2.3.1 Personas capaces para ejercer el comercio**

“Toda persona que, según la disposición del Código Civil, tiene capacidad para contratar, la tiene igualmente para ejercer el comercio” (Código de Comercio, 2013).

Según la definición anterior toda persona que tiene la capacidad de negociar y acogándose a las disposiciones generales según el medio en donde se desenvuelvan es capaz de ejercer el comercio.

### **2.2.3.2 Personas que no pueden ejercer el comercio**

- a) Las religiones influyen en el comercio, también los clericos y las corporaciones eclesiásticas.
- b) “Los funcionarios públicos a quienes está prohibido ejercer el comercio por el Art. 242 (266) del código penal, salvo las excepciones establecidas en el mismo artículo”.

Según la definición anterior toda entidad relacionada a la religión y las entidades públicas son personas que no pueden ejercer el comercio según leyes ecuatorianas.

### **2.2.4 Cadena de valor de bienes**

#### **2.2.5 Procesos de negocios básicos:**

- a) **Procesos de seguimiento del mercado:** Va acorde con las funciones y responsabilidades de marketing, enfocadas a la información y dimensiones.
- b) **Procesos de materialización de la oferta.** Son las actividades desarrolladas en la investigación para alzar nuevas ofertas dentro de un límite de tiempo.
- c) **Procesos de captación de clientes:** Se enfocan a estudios de mercados, alcanzar metas y captación de clientes ´potenciales.
- d) **Procesos de administración de relaciones con los clientes:** Se enfoca a establecer una relación con ofertas personalizadas, con la finalidad de captar nuevos clientes.

Según los procesos de negociación anteriormente mencionados son esenciales para llevar a cabo un correcto proceso de comercialización, ya que en este caso cuando se habla de

diseños de estrategias para poder hacer rotar más veces la mercadería involucra directamente a los clientes.

## **2.2.6 Diseño**

Según (Aguilar, 2013) menciona que:

La palabra diseño etimológicamente proviene de la lengua italiana diseño que hace referencia en la actualidad a un dibujo como proyecto, es decir, el sujeto se vale de ideas para crear un objeto con un fin o propósito que satisfaga las necesidades humanas.

Para (Mare, 2016) el diseño “es un proceso ideado, pensado y estable por el cual todas aquellas actividades relacionadas con las tendencias que crea el ser humano en tiempo y espacio se dan con el fin de obtener resultados deseados”.

Según las definiciones anteriores el diseño es un proceso que nace de una idea de un individuo que es plasmado en alguna actividad en cualquier tiempo y espacio con alguna finalidad.

### **2.2.6.1 Diseño organizacional**

Según (Echavarria, 2012) menciona que en el diseño organizacional dentro de la empresa tiene la finalidad de representar mediante un gráfico las funciones, responsabilidades y niveles jerárquicos de la entidad, áreas y departamentos empresariales.

Según la definición anterior el diseño organizacional es la forma de organización de llevar a cabo varias actividades dentro de una institución. El diseño organizacional se enfoca a estudiar las estructuras de las responsabilidades de las tareas de los procesos e las entidades en las cuales una empresa aplica decisiones para el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

#### **2.2.6.1.1 Factores claves en el diseño organizacional**

Según (Echavarria, 2012) menciona:

- a) **Factores ambientales:** son parámetros que inciden en el presente y futuro de la entidad como: proveedores, intermediarios, competidores y consumidores.
- b) **Factores estratégicos:** son aquellos factores que inciden en las decisiones del diseño organizacional, tal es el caso de las estrategias competitivas en donde la organización debe distinguirse y colocarse en una posición, así.
- c) **Bajo costo:** Es la capacidad de la empresa para abastecer en el mercado un producto o servicio a costos menores que la competencia.
- d) **Diferenciación:** Consiste en presentar como empresa a los clientes una ventaja competitiva a través de productos innovadores y que satisfagan necesidades.
- e) **Enfoque:** ayuda a la empresa a adquirir nuevos nichos de mercado a través de la diferenciación con productos y servicios de la empresa.

Según definiciones anteriores sobre los factores en el diseño organizacional es importante recalcar que tanto los factores ambientales con estratégicos fueron esenciales para llevar a cabo esta investigación, ya que en relación a la última estrategia mencionada se distinguen tres alternativas a utilizar en el diseño de estrategias como son el bajo costo, diferenciación y el enfoque que ayudó a elevar las ventas y disminuir los costos y gastos en la Distribuidora.

#### **2.2.6.1.2 Proceso del diseño**

Según (Pantoja, 2018) el proceso del diseño “es la pauta corriente de actividades que el diseñador sigue para obtener la solución de un problema tecnológico”

Según la definición anterior hace referencia a que un proceso de diseño es la forma de llevar a cabo una actividad en búsqueda de la solución de un problema.

#### **2.2.7 Estrategia**

Según (Cortina, 2012) menciona que:

Estrategia se deriva del griego *strategos* que significa jefes del ejército, ya que, por cierto, la más antigua acepción conocida, son un conjunto de acciones y movimientos tácticos para alcanzar metas empresariales. (pág. 172).

“Un canal para diferenciar las tareas gerenciales en los niveles corporativos, en las unidades de negocio y en el nivel de áreas funcionales.” (Briceño, 2016, pág. 99).

“Un medio para invertir en recursos para desarrollar las capacidades que garantizan una ventaja competitiva sostenible.” (Briceño, 2016, pág. 99).

“Es un proceso o serie de acciones, estructuradas, organizadas y orientadas a la consecución de un objetivo meta predeterminada.” (Cortina, 2012, pág. 172).

Según las definiciones anteriores hacen referencia a la conceptualización de estrategia que consiste en una serie de alternativas estructuradas, organizadas y puestas en marcha en búsqueda del cumplimiento de un determinado objetivo en un principio planteado.

## **2.2.8 Establecimiento de las estrategias de marketing internacional**

### **a) Formulación de estrategias de penetración**

Según (Cortina, 2012) en su libro Marketing y comercialización internacional menciona:

El proceso se enfoca en evaluar el aspecto ambiental de la entidad, empieza evaluando los aspectos internos y externos para atender los recursos ambientales aprovechando sus oportunidades (pág. 172).

Según la definición anterior una formulación de estrategias de penetración consiste en realizar un examen desde el contexto externo al interno de una empresa para poder mejorar debilidades y enfrentar sus amenazas a través del aprovechamiento de sus fortalezas.

### **b) Fijación de objetivos de mercado**

“Lo deberá hacer la empresa a la par que elabora las estrategias de penetración, con el fin de garantizar el rumbo y dirección de todas las acciones a que haya lugar.” (Cortina, 2012, pág. 173)

Según la definición anterior una fijación de objetivos de mercado nace a partir de las estrategias de penetración con la finalidad de garantizar el cumplimiento a la par de las metas propuestas por la empresa.

#### **c) Estrategia de producto**

“Varias según los bienes y clientes en cuestión. Algunos productos pueden ser fabricarse y venderse exitosamente tanto en el país de origen como en el extranjero.” (Cortina, 2012, pág. 173).

Según la definición anterior una estrategia de producto nace a partir del tiempo y espacio donde se desarrolle la actividad económica.

#### **d) Estrategia de estandarización y de adaptación**

“Una de las decisiones típicas del marketing internacional es la relacionada con el tema de adaptación o estandarización tanto del producto como del envase, y el marketing de la empresa.” (Cortina, 2012, pág. 174)

Según la definición anterior una estrategia de estandarización y de adaptación se refiere a las características externas del producto, es decir, en como el público lo ve.

#### **e) Estrategias competitivas**

Michael Porters considera que las empresas que tienen éxito siguen fielmente una estrategia definida. (Cortina, 2012, pág. 176).

Según la definición anterior una estrategia competitiva hace referencia aquellas estrategias ya definidas en su totalidad y que solo se deben de poner en marcha.

#### **f) Estrategia de crecimiento**

Según (Cortina, 2012) en su libro Marketing y comercialización internacional menciona:

Las empresas pueden incrementar el volumen de sus ventas realizando o llevando a cabo las siguientes actividades atendiendo a sus clientes actuales, consiguiendo nuevos clientes, logrando llegar a nuevos mercados y utilizando nuevos productos en su portafolio como: crecimiento a fondo que trata del crecimiento de las ventas utilizando a los clientes actuales, el crecimiento de amplitud consiste en obtener nuevos clientes, nuevos mercados y nuevos productos. (pág. 177).

Las estrategias de crecimiento dependen del volumen de ventas en un periodo de tiempo, y de la capacidad de clientes.

#### **g) Estrategia de marcas**

Según (Cortina, 2012) en su libro Marketing y comercialización internacional menciona “Empresa puede utilizar una marca única para todos los países o emplear marcas múltiples. Si se decide por la marca única puede referirse a un producto en particular o puede ser una marca única para una gran variedad de productos” (pág. 178).

Según la definición anterior una estrategia de marcas hace referencia a la identificación de un producto y tiene autonomía en los representantes de la empresa.

#### **h) Estrategias de medios**

Según (Cortina, 2012) en su libro Marketing y comercialización internacional menciona “Se refiere a la planeación en cuanto a la utilización de los diferentes medios existentes enfocada a intercalar, medios, horarios y frecuencias” (pág. 179).

Según la definición anterior una estrategia de medios hace referencia a la utilización de dichos medios para llegar a captar al cliente valiéndose de oportunidades y haciendo uso de sus fortalezas en el mercado.

#### **i) Estrategia de distribución**

Según (Cortina, 2012) en su libro Marketing y comercialización internacional menciona:

La propiedad de un producto debe transferirse de alguna forma del individuo a la organización que lo elaboro al comprador, importador o consumidor que lo requiere. Puede ser de forma indirecta, es decir, desde el local a un tercero que se encarga de la comercialización y de forma directa a través de la venta directa a un comprador. (pág. 180).

Según la definición anterior una estrategia de distribución hace referencia a la forma en que la empresa comercializa el producto sea esta de forma directa o indirecta.

#### **j) Estrategia de fijación de precios**

Según (Cortina, 2012) en su libro Marketing y comercialización internacional menciona:

Con esta estrategia la empresa, compañía u organización comercial debe decidir cómo establecer el o los nivel (es) de precios que utilizara para el productor, con el fin de posicionarse en el mercado objetivo, al cual le ha dedicado mucho tiempo y esfuerzo para lograrlo, es decir, definir los precios domésticos y los precios de exportación. (pág. 182).

Según la definición anterior una estrategia de fijación de precios depende en gran medida de dos entes: la empresa y según ley de país que si bien este último no se menciona en la conceptualización se considera importante mencionarlo porque así es como es establece el P.V.P en el Ecuador.

### **2.2.9 Estados Financieros**

Según (Buján, 2018) en su Blog Enciclopedia Financiera menciona: “Los estados financieros son un informe resumido que muestra como una empresa ha utilizado los fondos que les confían los accionistas y acreedores, y cuál es su situación financiera actual”.

Según la definición anterior los estados financieros son documentos que presentan en detalle lo que posee una empresa económica y financieramente.

### **2.2.9.1 Balance General**

Según (Castro J. , 2015) en su Blog Corponet menciona: “El balance general es un reporte financiero que funge como una fotografía al reflejar la situación financiera de una empresa a una fecha determinada y está conformada por las cuentas de activo, pasivo y patrimonio”.

Según la definición anterior el balance general es un documento que refleja la situación financiera de los activos, pasivos y patrimonio de la empresa en un determinado tiempo.

### **2.2.9.2 Estado de Resultados**

Según (Castro J. , 2015) en su Blog Corponet menciona: “El estado de resultados es un reporte financiero que en base a un periodo determinado muestra de manera detallada los ingresos obtenidos, los gastos en el momento que se producen y como consecuencia, el beneficio o perdida que ha generado la empresa en dicho periodo de tiempo”.

Según la definición anterior el estado de resultados es un documento que muestra en detalle los ingresos, egresos y costos de la empresa en un periodo determinado.

## **2.2.10 Análisis Financiero**

Según (Bonsón, Cortijo, & Flores, 2009) mencionan “Los análisis financieros son procesos que reflejan transacciones contables, ratios financieros, cálculos y evaluaciones de liquidez, rentabilidad y solvencia de la entidad, en un periodo contable” (pág. 209).

Según la definición anterior un análisis financiero hace referencia a la forma en cómo se adquiere un resultado minucioso de la situación económica y financiera de una empresa a partir de los estados financieros.

### **2.2.10.1 Métodos de Análisis Financieros**

#### **2.2.10.1.1 Método Vertical**

Según (Estupiñán & Estupiñan , 2006) dice que:

El análisis vertical consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas financieras con respecto a los activos totales, pasivos y patrimonio de la entidad, es decir, los balances generales, en referencia a las ventas y estado de resultados de la organización (pág. 111).

Según la definición anterior el método vertical hace referencia al análisis de todas las cuentas de los estados financieros, tomando como elemento principal al total activos pasivos y patrimonios, total ventas y egresos para llevar a cabo el respectivo análisis financiero.

#### **2.2.10.1.2 Método Horizontal**

Según (Estupiñán & Estupiñan , 2006) “El análisis de estructura horizontal plantea problemas de crecimiento desordenado de algunas cuentas, como también la falta de coordinación con las políticas de la empresa” (pág. 117).

Según la definición anterior el método horizontal hace referencia al análisis de la variación absoluta y relativa de las cuentas tanto del balance general como del estado de resultados.

#### **2.2.11 Ratios Financieros**

Según (Gavilánez, 2018) “La palabra ratio proviene del latín y significa razón, proporción, relación. Un ratio financiero calcula la proporción o relación entre dos o más masas patrimoniales.”

Según (Ortíz, 2015) menciona que “Los ratios financieros o (indicadores financieros) son magnitudes relativas de dos valores numéricos seleccionados extraídos de los estados financieros de las empresas.”

Según las definiciones anteriores un ratio financiero se trata de hacer una relación entre dos valores numéricos a partir de los estados financieros que tienen por objeto analizar el estado actual o pasado de una empresa u organización.

### **2.2.11.1 Indicadores de Liquidez**

Los indicadores son parámetros de medición para conocer la capacidad empresarial para cumplir con las obligaciones a corto plazo, es un ente de información para cancelar pasivos y busca la mejor manera para convertir en activos y dinero efectivo que beneficie a la empresa. Generalmente refleja las obligaciones menores a un año. Con respecto a los índices de liquidez (Superintendencia de Compañías, 2018).

Según la definición anterior los indicadores de liquidez tratan de analizar la situación financiera que tiene una empresa para poder responder a sus obligaciones en el menor tiempo posible.

### **2.2.11.2 Indicadores de Solvencia**

Los indicadores de endeudamiento o solvencia tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Se trata de establecer también el riesgo que corren tales acreedores y los dueños de la compañía y la conveniencia o inconveniencia del endeudamiento. (Superintendencia de Compañías, 2018).

Según la definición anterior los indicadores de solvencia tratan de analizar el nivel de endeudamiento con relación a la solvencia que tiene la empresa.

### **2.2.11.3 Indicadores Financieros**

Estos indicadores tienen por objeto medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos.

De esta forma, miden el nivel de rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones; la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos y el peso de diversos gastos de la firma en relación con los ingresos generados por ventas. (Superintendencia de Compañías, 2018).

Según la definición anterior los indicadores de gestión tratan de saber el nivel de apalancamiento, es decir de los activos con relación al patrimonio y también mide el nivel de la rotación con relación a los activos que posee la empresa.

#### 2.2.11.4 Indicadores de Rentabilidad

“Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades” (Superintendencia de Compañías, 2018).

Según la definición anterior los indicadores de rentabilidad tratan de analizar las ventas a partir de los costos y gastos de la empresa.

Tabla 2: Indicadores Financieros

INDICADOR	SUB-INDICADOR	FÓRMULA
Indicadores de Liquidez	1. Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
	2. Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
Indicadores de Solvencia	1. Endeudamiento del Activo	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
	2. Endeudamiento Patrimonial	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$
	3. Endeudamiento del Activo Fijo	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto}}$
	4. Apalancamiento	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$
	5. Apalancamiento Financiero	$\frac{\text{UAI/Patrimonio}}{\text{UAI/ActivosTotales}}$
	1. Rotación de cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$
	2. Rotación de Activo Fijo	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$
	3. Rotación de Ventas	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$

<b>Indicadores Financieros</b>	4. Período Medio de Cobranza	$\frac{\text{(Cuentas por Cobrar * 365)}}{\text{Ventas}}$
	5. Período Medio de Pago	$\frac{\text{(Cuentas y Documentos por pagar * 365)}}{\text{Compras}}$
	6. Impacto Gastos de Administración y Ventas	$\frac{\text{Gastos Administrativos y de Ventas}}{\text{Ventas}}$
	7. Impacto de la Carga Financiera	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$
<b>Indicadores de Rentabilidad</b>	1. Rentabilidad Neta del Activo (Dupont)	$\text{(Utilidad Neta/ Ventas) *(Ventas/Activo Total)}$
	2. Margen Bruto	$\text{Ventas Netas - Costo de Ventas /Ventas}$
	3. Margen Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$
	4. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$
	5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$
	6. Rentabilidad Financiera	$\text{(Ventas/Activo)}$ $*(UAI/Ventas)*(Activo/Patrimonio)*(UAI/UAI)*(UN/UAI)$

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

**Elaborado por:** Pamela Párraga

## 2.2.12 FODA

### 2.2.12.1 Análisis FODA

Según (Vargas, 2014) en su blog de Análisis FODA menciona que:

Se llama análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) o análisis DAFO o en inglés SWOT analysis que trata de un esquema en el que se tiene como punto central lo que se quiere conseguir y los factores que lo rodean para lograrlo, es decir FODA.

Según la definición anterior el análisis FODA hace referencia a factores internos y externos como punto elemental para poder analizar la situación actual de una empresa.

### **2.2.12.2 Matriz FODA**

Según (Espinoza, 2013) en su blog de la Matriz de análisis DAFO menciona que:

La matriz de análisis DAFO o FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz DAFO en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. También permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

Según la definición anterior la matriz FODA es un instrumento estratégico para a partir de un análisis de la situación interna y externa de la empresa poder tomar decisiones en beneficio de la misma.

#### **2.2.12.2.1 Misión**

Según (Barraza, 2017) menciona que: “La misión es lo que la organización desea lograr en un periodo específico de tiempo.”

Según (García & Valencia, 2012) dicen que:

Es una declaración duradera de objetivos que distinguen a una empresa de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. También se llama declaración de credo, de propósitos, de filosofía, de creencias, de principios empresariales o declaración “definiendo nuestra empresa”. (pág. 18).

Según las definiciones anteriores la misión es lo que un individuo u organización desea alcanzar en un determinado tiempo.

#### **2.2.12.2.2 Visión**

Según (Barraza, 2017) menciona que: “La visión de una empresa describe sus planes, el mundo, sus clientes y sí misma. Es decir, indica cómo le gustaría que el mundo fuese en algunos años.”

Según (Chiavenato, 2011) menciona que:

La visión significa una imagen. La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización acaricia. Es la imagen de como se ve el futuro. Es la explicación de porqué todos se levantan, todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o donde hacen negocios. (pág. 77)

Según las definiciones anteriores la visión es como un individuo u organización se ve y como desea que el mundo lo vea en el futuro.

#### **2.2.12.2.3 Objetivos**

Según (Castro E. , 2016) menciona que: Los objetivos se definen con base en los anhelos y las expectativas humanas respecto a una condición futura ideal.

Según (García & Valencia, 2012, pág. 20) dice que:

Los objetivos son los fines hacia los que deben dirigirse los esfuerzos de un grupo humano. Los objetivos deben de ser claros en cuanto a que deben ser atendidos por el personal de la empresa y señalados por la alta dirección, además de que cada área debe tener el propósito y a su vez, estar subordinada a los objetivos generales. (pág. 20).

Según definiciones anteriores los objetivos hacen referencia a los deseos que quisiera cumplir un individuo u organización en un tiempo determinado.

#### **2.2.12.2.4 Macroentorno**

Según (Trucios, 2017) en su blog de Raffo Trucíos menciona “El medioambiente o macroentorno es el conjunto de fuerzas externas a la organización que influyen en el comportamiento de la empresa y, por ende, en las actividades de mercadotecnia que ella ejecuta”.

Según la definición anterior macroentorno son aquellos acontecimientos que ocurren fuera de la empresa y que inciden indirectamente en la misma, y en su mayoría intervienen dimensiones como: económico, político, legal, cultural, social, tecnológico, geográfico y ambiental.

#### **2.2.12.2.5 Microentorno**

Según (Trucios, 2017) en su blog de Raffo Trucíos menciona “Se define al microentorno como el conjunto de fuerzas cercanas a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes”.

Según la definición anterior microentorno son aquellos acontecimientos que ocurren dentro de la empresa y que inciden directamente en la misma, y en su mayoría intervienen dimensiones como: finanzas, administración, comercialización, recursos humanos y microentorno externo.

### **2.3 IDEA A DEFENDER**

#### **2.3.1 Idea General**

El diseño de estrategias permitirá mejorar los procesos de comercialización en cuanto a adquisición, control y venta de mercadería a la Distribuidora SUPER 1001 de la ciudad de Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

## **2.4 VARIABLES**

### **2.4.1 Variable Independiente**

Diseño de estrategias

### **2.4.2 Variable Dependiente**

Mejoramiento de los procesos de comercialización

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1.1 Modalidad Cualitativa**

Se utilizó esta modalidad de investigación ya que permitió tener estimaciones de datos teóricos basadas en opiniones, actitudes, percepciones y observaciones directas con respecto a las actividades que se desempeñan en la distribuidora.

#### **3.1.2 Modalidad Cuantitativa**

Se utilizó esta modalidad de investigación ya que permitió recolectar datos o cifras numéricas a partir de los estados financieros, utilización de ratios financieros y realización de encuestas a partir de la especificación de la población.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1 Investigación de campo**

Se utilizó esta modalidad de investigación ya que permitió recolectar información de datos directamente de la distribuidora.

#### **3.2.2 Investigación bibliográfica**

Se utilizó este tipo de investigación ya que sirvió como punto de referencia, medio que proporcionó el conocimiento amplio de la investigación a través de: autores de varios libros, internet, revistas y toma de notas claras de información proporcionada por la gerente- propietaria.

#### **3.2.3 Investigación descriptiva**

Se utilizó este tipo de investigación ya que permitió primero interpretar los procesos de comercialización para después describir la realidad por la que atraviesa la distribuidora.

### 3.2.4 Investigación aplicada

Se utilizó este tipo de investigación ya que una vez identificado la forma de los procesos de comercialización que se lleva a cabo, se pretendió que la propuesta sobre diseño de estrategias sirva como referencia a la toma de decisiones de los representantes de la distribuidora.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

En el presente trabajo de investigación se trabajó a partir del total de la población que son 21 personas que conforman la distribuidora, así: 13 empleados, 7 trabajadores y la gerente propietaria, por tanto, como la población fue finita, no se aplicó una muestra.

Tabla 3: Población

<b>ACTIVIDAD QUE DESEMPEÑA EL MIEMBRO DE LA DISTRIBUIDORA</b>	<b>NÚMERO DE PERSONAS</b>
Cajero	2
Atención al cliente	2
Atención en papelería	1
Atención en bazar	4
Atención en farmacia	1
Supervisor	1
Despachador	2
Secretaría	1
Asistente administrativo	1
Servicio técnico	1
Asistente técnico	1
Contadores	2
Recursos humanos	1
Gerente propietaria	1
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>

**Fuente:** Distribuidora SUPER 1001

**Elaborado por:** Pamela Párraga

## **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **3.4.1 Métodos**

#### **3.4.1.1 Método analítico**

Se utilizó este método ya que para fundamentar esta investigación se debió conocer el objeto de estudio, causas y efectos que ocasionaron un mal proceso de comercialización que incidió directamente en las ventas, por ello este método permitió analizar de una manera más profesional los estados financieros a través de ratios financieros.

#### **3.4.1.2 Método deductivo**

Se utilizó este método desde lo general a lo particular ya que para llevar a cabo esta investigación se partió desde la fundamentación del problema, ya que una vez identificado el efecto fue más fácil tener en claro las causas que originaron este conflicto.

#### **3.4.1.3 Método inductivo**

Se utilizó este método desde lo particular a lo general para a través de un análisis directo a la distribuidora y en especial a los empleados en los procesos de trabajo que llevan a cabo, mismo que ayudó a generar conclusiones de la situación real de misma.

### **3.4.2 Técnicas**

#### **3.4.2.1 Observación directa**

Se utilizó esta técnica porque se pretendió observar personalmente el problema que son los procesos de comercialización para su mejor información y posterior análisis.

### **3.4.2.2 Encuesta**

Se utilizó esta técnica que fue aplicada a los empleados, trabajadores, y a la gerente - propietaria de la distribuidora mediante el uso de cuestionarios diseñados, útil para la investigación con el fin de recolectar información.

### **3.4.2.3 Entrevista**

Se utilizó esta técnica que fue aplicada únicamente a la gerente – propietaria mediante preguntas estructuradas con cerradas con el fin de obtener de una fuente fidedigna información útil para la investigación.

## **3.4.3 Instrumentos**

### **3.4.3.1 Cuestionarios**

Se utilizó este instrumento a partir de la encuesta ya que como se menciona anteriormente a través de este con preguntas fundamentadas y bien estructuradas se pudo obtener información acerca del problema a investigar.

### 3.5 RESULTADOS

#### 3.5.1 Encuesta

Obtener información sobre el conocimiento que poseen empleados y trabajadores acerca de los procesos de comercialización que se llevan a cabo en la Distribuidora SUPER 1001 de la ciudad de Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

#### Resultados de la encuesta aplicada a empleados y trabajadores de la Distribuidora 1001.

1. ¿Conoce usted que proceso se debe seguir para la adquisición de mercadería en la Distribuidora SUPER 1001?

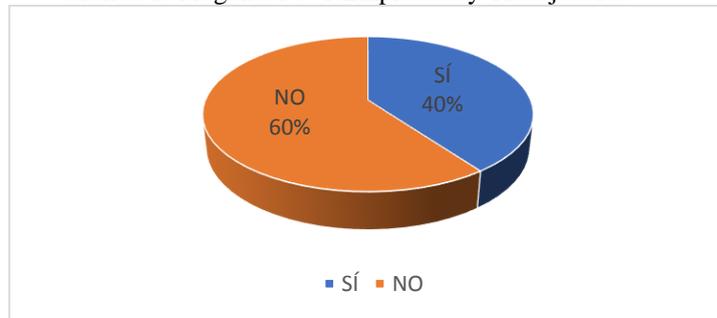
Tabla 4: Pregunta N.-1 Empleados y Trabajadores

Encuestados	Respuesta	Total	
		Cantidad	%
20	SÍ	8	40%
	NO	12	60%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Pamela Párraga

Gráfico 1: Pregunta N.- 1 Empleados y Trabajadores



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Pamela Párraga

### ANÁLISIS

De acuerdo con la encuesta aplicada a los empleados y trabajadores de la Distribuidora SUPER 1001 el 60% respondieron que no conocen el proceso a seguir para la adquisición de la mercadería, mientras que el 40% si conocen sobre el proceso de adquisición de mercadería.

2. ¿Conoce usted que proceso se debe seguir para el control de mercadería en la Distribuidora SUPER 1001?

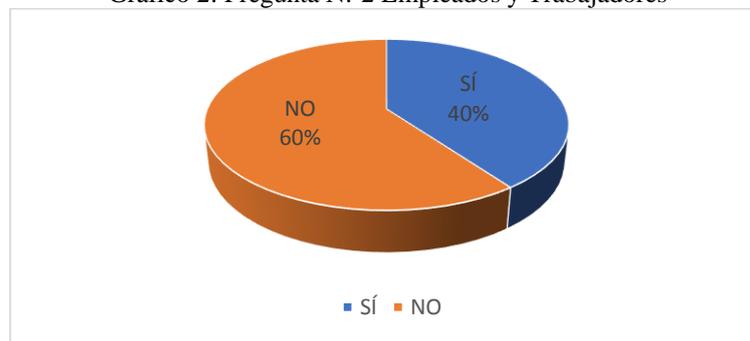
Tabla 5: Pregunta N.- 2 Empleados y Trabajadores

Encuestados	Respuesta	Total	
		Cantidad	%
20	SÍ	8	40%
	NO	12	60%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Pamela Párraga

Gráfico 2: Pregunta N.-2 Empleados y Trabajadores



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Pamela Párraga

## ANÁLISIS

De acuerdo con la encuesta aplicada a los empleados y trabajadores de la Distribuidora SUPER1001 el 60% respondieron que no conocen sobre el proceso a seguir para el control de la mercadería, mientras que el 40% si conocen sobre el proceso de control de mercadería.

3. ¿Conoce usted que proceso se debe seguir para la venta de mercadería en la Distribuidora SUPER 1001?

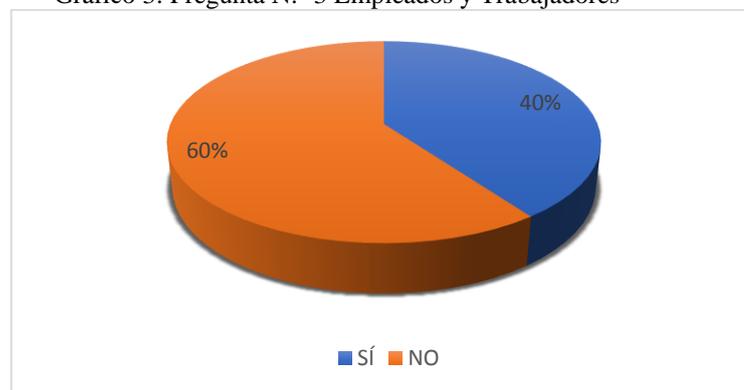
Tabla 6: Pregunta N.-3 Empleados y Trabajadores

Encuestados	Respuesta	Total	
		Cantidad	%
20	SÍ	8	40%
	NO	12	60%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Pamela Párraga

Gráfico 3: Pregunta N.- 3 Empleados y Trabajadores



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Pamela Párraga

### ANÁLISIS:

De acuerdo con la encuesta aplicada a los empleados y trabajadores de la Distribuidora SUPER 1001 el 60% respondieron que no conocen sobre el proceso a seguir en la venta de mercadería, mientras que el 40% si conocen sobre el proceso de venta de mercadería.

4. ¿Sabe usted cuales son los procesos de comercialización que se llevan a cabo en la Distribuidora SUPER 1001?

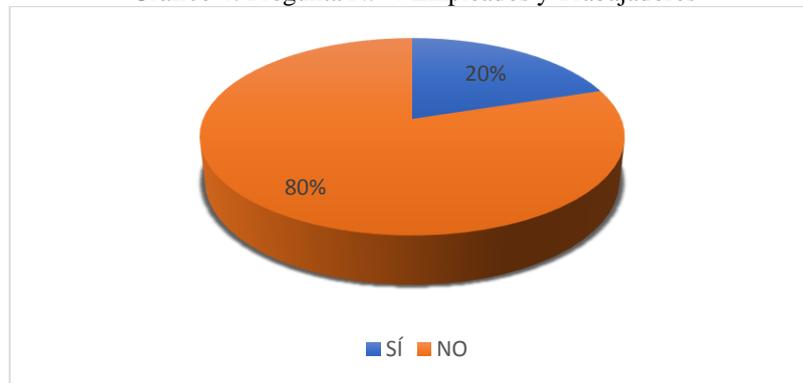
Tabla 7: Pregunta N.- 4 Empleados y Trabajadores

Encuestados	Respuesta	Total	
		Cantidad	%
20	SÍ	4	20%
	NO	16	80%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Pamela Párraga

Gráfico 4: Pregunta N.- 4 Empleados y Trabajadores



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Pamela Párraga

### ANÁLISIS:

De acuerdo con la encuesta aplicada a los empleados y trabajadores de la Distribuidora SUPER 1001 el 80% respondieron que no conocen sobre los procesos de comercialización llevados a cabo en la misma, mientras que el 20% si conocen sobre los procesos de comercialización aplicados.

5. ¿Está usted de acuerdo con los procesos de comercialización que se llevan a cabo en la Distribuidora SUPER 1001?

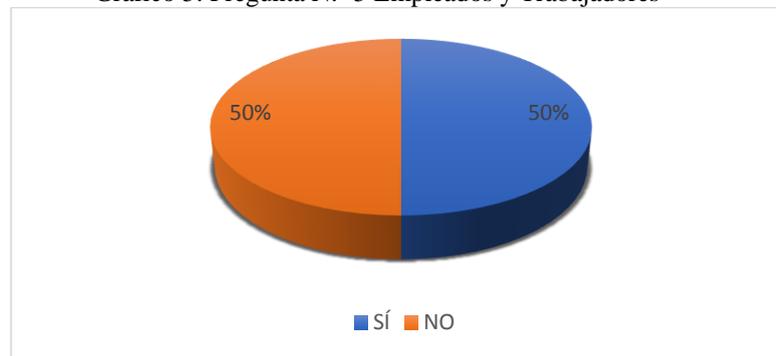
Tabla 8: Pregunta N.- 5 Empleados y Trabajadores

Encuestados	Respuesta	Total	
		Cantidad	%
20	SÍ	10	50%
	NO	10	50%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Pamela Párraga

Gráfico 5: Pregunta N.- 5 Empleados y Trabajadores



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Pamela Párraga

### ANÁLISIS:

De acuerdo con la encuesta aplicada a los empleados y trabajadores de la Distribuidora SUPER 1001 la mitad de los encuestados correspondientes al 50% no está de acuerdo con los procesos de comercialización que se llevan a cabo en la misma, mientras que el otro 50% si está de acuerdo con los procesos de comercialización llevados a cabo.

6. ¿Qué procesos de comercialización usted sugeriría para la Distribuidora SUPER 1001?

Tabla 9: Pregunta N.- 6 Empleados y Trabajadores

Encuestados	Respuesta	Total	
		Cantidad	%
20	Publicidad	12	60%
	Promoción	4	20%
	Organización	2	10%
	Control	2	10%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Pamela Párraga

Gráfico 6: Pregunta N.-6 Empleados y Trabajadores



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Pamela Párraga

### ANÁLISIS:

De acuerdo con la encuesta aplicada a los empleados y trabajadores de la Distribuidora SUPER 1001 un 60% sugieren como procesos de comercialización la publicidad de productos, otro 20% la promoción de productos, el 10% sugiere mayor organización y de igual manera otro 10% menciona el control en cuanto a la adquisición, control y venta de mercadería.

### 3.5.2 Entrevista

Obtener información sobre los procesos de comercialización de la Distribuidora SUPER 1001 de la ciudad de Santo Domingo, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas.

1. ¿Cuáles son los procesos de comercialización que se llevan a cabo en cuanto a la adquisición, control y venta de mercadería?

Actualmente los procesos de comercialización que se llevan a cabo son:

#### **Adquisición:**

- 1) revisión externa del producto
- 2) revisión interna del producto
- 3) revisión de documentación o facturación del producto adquirido.

#### **Control:**

- 1) Identificación del personal encargado del control de la mercadería
- 2) Reunión antes y después con la gerente. Propietaria sobre las funciones a realizar
- 3) Notificar el tiempo y el espacio en el que se llevará el control de la mercadería
- 4) Respaldarse en la documentación de facturación para llevar a cabo el respectivo control de la mercadería
- 5) Identificación de mercadería como: falta, ausencia o sobrantes de mercadería y mercadería obsoleta o en mal estado.
- 6) Resumen por escrito del control de la mercadería.

#### **Venta:**

- 1) Luego de la adquisición y control de la mercadería se procede a perchar el producto en las respectivas vitrinas para su posterior exhibición que se encuentra clasificados por áreas como: juguetería, farmacia, bazar, escolares y belleza.
  - 2) El cliente escoge el producto que necesita
  - 3) El producto pasa por caja para su respectivo cobro que depende de: venta de mercadería al contado o crédito según el caso y venta de mercadería al por menor o mayor para la inmediata facturación.
2. ¿Cree usted que los procesos de comercialización que se llevan a cabo en cuanto a la adquisición, control y venta de mercadería son idóneos?

Sí, pero siempre es necesario mejorar y estamos dispuestos a escuchar nuevas propuestas que contribuyan al desarrollo de la Distribuidora.

3. ¿Cree usted que los empleados y trabajadores tienen en claro los procesos de comercialización que se llevan a cabo en cuanto a la adquisición, control y venta de mercadería?

No, porque cada miembro de la empresa tiene una responsabilidad diferente y quienes se encargan de llevar a cabo los procesos de comercialización son solo dos personas.

4. ¿Considera usted importante que los empleados y trabajadores tengan conocimiento sobre los procesos de comercialización que se llevan a cabo en cuanto a la adquisición, control y venta de mercadería?

Sí, porque han existido momentos inesperados de ausencia de quienes tienen esta responsabilidad y se ha requerido de la ayuda en forma suplente de otro miembro de la empresa para llevarla a cabo.

5. ¿Conoce usted que es un diseño de estrategias y por ende su importancia?

Sí, pero en forma práctica y no teórica porque para llevar a cabo varias actividades en la Distribuidora se ha recurrido a estrategias, pero en base a la experiencia con el pasar de los años.

6. ¿Existe un diseño de estrategias que utilice la Distribuidora?

No existe, pero cuando se presenta algún inconveniente aplicamos estrategias según la experiencia en el caso, y no solo cuando existen problemas aplicamos estrategias, sino que también son puestas en prácticas para una exitosa venta.

7. ¿Qué estrategias de comercialización considera más importantes en cuanto a los procesos llevados a cabo?

Según la experiencia las estrategias más importantes son las de publicidad, promociones y descuentos.

### **3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER**

Mediante los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicado a los empleados y trabajadores de la Distribuidora SUPER 1001 se pudo evidenciar la ausencia de conocimientos que tienen algunos miembros sobre los procesos de comercialización que se llevan a cabo, también se emitieron sugerencias para el mejoramiento del mismo, de igual manera se realizó una entrevista a la Sra. Betty Gómez Gerente-Propietaria que permitió conocer con exactitud los procesos de comercialización que se practican. Las estrategias improvisadas que se utilizan evidencian la ausencia de un diseño de estrategias que permita asistir a los miembros de la misma en decisiones importantes.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TEMA**

DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN DE LA DISTRIBUIDORA SUPER 1001 DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS STÁCHILAS.

### **4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

#### **4.2.1 Antecedentes de la propuesta**

##### **4.2.1.1 Reseña histórica**

SUPER 1001 es una Distribuidora que posee como actividad principal la venta al por mayor y menor de artículos de bazar en general y productos farmacéuticos, de personería natural, obligado a llevar contabilidad.

En diciembre del año 1995 se abrió una sucursal del BAZAR 1001 ARTÍCULOS, impulsada por el Sr. Víctor Gómez quien exhorta a su hija Sra. Betty Gómez y a su esposo Sr. Ovidio Puruncaja a hacerse cargo de la misma, quienes aprovechándose de la temporada navideña empiezan a comercializar productos propios de la fecha ayudados de cuatro trabajadores, con una inversión de 50 millones de sucres para la compra de productos de medicina y posterior venta al por mayor y menor, bajo la razón social de BAZAR 1001 NÚMERO 2.

Al año de empezar con la actividad económica la Sra. Betty Gómez y esposo deciden cambiar la razón social para diferenciarse de la matriz con el nombre de SUPER 1001, movido por una serie de factores como: aumento de ventas, mayor requerimiento de personal, cartera de clientes fijos y un variado portafolio de productos en atención a la necesidad del cliente.

En el año de 1999 SUPER 1001 decide ampliar su espacio físico adquiriendo un terreno para la construcción de un edificio mejorado y ampliado.

Luego de la nueva adquisición en el mismo año se decide darle valor agregado a la Distribuidora a través de fundas con el logo de la misma para un mejor servicio y reconocimiento del cliente.

A principio del año 2004 el Servicio de Rentas Internas (SRI) realiza una inspección dando como resultado la clausura de la Distribuidora por 8 días. A partir de este hecho los propietarios tuvieron una nueva visión de seguir mejorando e innovando, centraron su atención en los permisos e impuestos que la ley exige.

Para el año 2008 en portafolio de productos ya no solo era de medicamentos, sino que abarco otros mercados como: artículos de primera necesidad, electrodomésticos, regalos, bisutería, etc. Así también aumento la cartera de proveedores como: Ecuaquímica, Quifatex, Juan de la Cruz, Promociones, Estuardo Sánchez (Alessa), Alejandro Ordoñez “El Gato”, Adisa, etc.

En el año 2010 asciende de persona obligada a llevar contabilidad a contribuyente especial, por ello se contacta con el Ing. en Sistemas Sr. Gustavo Sánchez de la ciudad de Quito quien incorpora un sistema computarizado para la facturación y control de inventarios.

El nuevo sistema de trabajo permitió a la Distribuidora crecer y consolidarse en la Ciudad de Santo Domingo y en las parroquias aledañas ya que los clientes provenían desde diferentes lugares.

En el año 2011 se instalan cámaras de seguridad que ha permitido trabajar con mayor confianza a la hora de realizar el normal desenvolvimiento de las actividades.

En el año 2012 en atención a los requerimientos de los clientes se agrega al portafolio de productos la línea escolar para temporadas y también para todo el año, además, dentro de la Distribuidora se encuentra una farmacia propiedad de la Sra. Eva Puruncaja hermana del Sr. Ovidio Puruncaja.

Actualmente SUPER 1001 tiene reconocimiento, posición y clientes en el mercado, su cartera de proveedores asciende a más de 100, labora con 22 trabajadores entre hombres y mujeres, cuenta con la Ing. María Fernanda Ludeña contadora y el Ing. Enrique Villalva encargado del mantenimiento de sistemas, además de la secretaria, cajera y administrador.

#### 4.2.1.2 Localización

Super 1001 se encuentra ubicada en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, cantón Santo Domingo, parroquia Santo Domingo de los Colorados, calle Antizana, número 138, intersección Ejército Ecuatoriano, referencia frente a Multi comercio Aldean.

#### 4.2.1.3 Información General

Tabla 10: Información General Distribuidora SUPER 1001

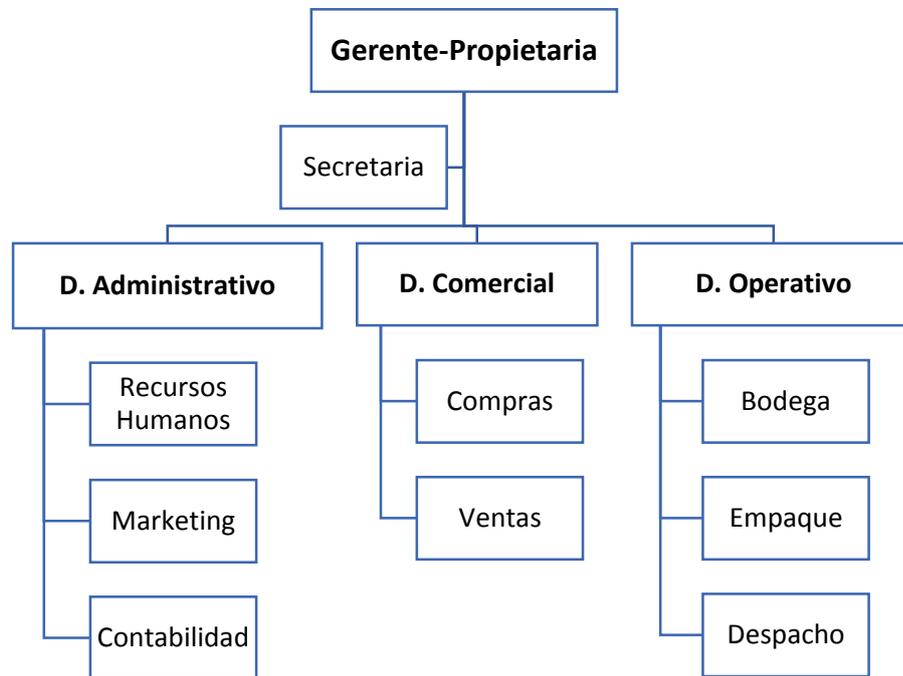
<b>Distribuidora SUPER 1001</b>	
<b>Razón Social</b>	Gómez Prado Betty Francisca
<b>Nombre comercial:</b>	Super 1001
<b>Numero de RUC:</b>	1708617004001
<b>Clase contribuyente:</b>	Otros
<b>Calificación artesanal:</b>	S/N
<b>Obligado a llevar contabilidad</b>	Si
<b>Fecha de inscripción:</b>	14/04/2004
<b>Fecha de inicio de actividades:</b>	14/04/2004
<b>Actividad económica:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Venta al por mayor y menor de artículos de bazar en general.</li> <li>b) Venta al por mayor y menor de productos farmacéuticos.</li> </ul>

**Fuente:** Distribuidora Super 1001

**Elaborado por:** Pamela Párraga

#### 4.2.1.4 Organigrama Estructural

Figura 1: Organigrama Estructural



**Fuente:** Distribuidora SUPER 1001

**Elaborado por:** Pamela Párraga

### **4.3 Objetivos de la propuesta**

#### **4.3.1 Objetivo General**

Diseñar estrategias para el mejoramiento de los procesos de comercialización de la Distribuidora SUPER 1001 de la ciudad de Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

#### **4.3.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Distribuidora SUPER 1001.
- Elaborar un análisis FODA que sirva como sustento para diseñar estrategias para la Distribuidora SUPER 1001.
- Proponer un diseño de estrategias que permitan mejorar los procesos de comercialización a partir del análisis FODA para la Distribuidora SUPER 1001.

### **4.4 Desarrollo de la propuesta**

#### **4.4.1 Situación actual de la Distribuidora SUPER 1001**

Para llevar a cabo el cumplimiento del primer objetivo se realizó un diagnóstico situacional a partir de los estados financieros de la Distribuidora SUPER 1001 utilizando los métodos verticales y horizontales para un mejor análisis.

#### 4.4.1.1 Análisis Financiero

##### 4.4.1.1.1 Análisis Vertical y Horizontal

Tabla 11: Estado de Resultados- Análisis Vertical años 2016 y 2017

DISTRIBUIDORA "SUPER 1001" ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS AÑOS 2016-2017 USD AMERICANOS					
CÓDIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	ESTADO DE RESULTADOS 2016	ANÁLISIS VERTICAL AÑO 2016	ESTADO DE RESULTADOS 2017	ANÁLISIS VERTICAL AÑO 2017
4	<b>INGRESOS</b>	\$ 2.413.994,79	100%	\$ 2.528.183,75	100%
4.1	VENTAS NETAS	\$ 2.413.994,79	100%	\$ 2.528.183,75	100%
4.1.1	VENTAS BRUTAS	\$ 2.413.994,79	100,00%	\$ 2.528.183,75	100,00%
4.1.1.001	<b>OFICINA PRINCIPAL</b>	\$ 2.435.911,69	100,91%	\$ 2.531.299,90	100,12%
4.1.1.001.100	VENTAS 0% IVA	\$ 911.659,54	37,77%	\$ 985.445,45	38,98%
4.1.1.001.110	VENTAS 12% IVA	\$ 1.524.252,15	63,14%	\$ 1.545.854,45	61,14%
4.1.3	<b>DEVOLUCIONES EN VENTAS</b>	\$ -21.916,90	-0,91%	\$ -3.116,15	-0,12%
4.1.3.001	<b>OFICINA PRINCIPAL</b>	\$ -21.916,90	-0,91%	\$ -3.116,15	-0,12%
4.1.3.001.100	DEVOLUCIONES EN VENTAS 0% IVA	\$ -6.458,12	-0,27%	\$ -1.109,17	-0,04%
4.1.3.001.110	DEVOLUCIONES EN VENTAS 12% IVA	\$ -15.458,78	-0,64%	\$ -2.006,98	-0,08%
5	<b>EGRESOS</b>	\$ -2.238.718,40	-93%	\$ -2.344.180,51	-93%
5.1	<b>COSTOS DE VENTA</b>	\$ -145.254,12	-6,02%	\$ -255.458,23	-10,10%
5.1.2	COSTOS	\$ -145.254,12	-6,02%	\$ -255.458,23	-10,10%
5.1.2.001	OFICINA PRINCIPAL	\$ -145.254,12	-6,02%	\$ -255.458,23	-10,10%
5.1.2.001.100	COSTO VENTAS	\$ -145.254,12	-6,02%	\$ -255.458,23	-10,10%
5.2	<b>COMPRAS</b>	\$ -2.145.487,96	-88,88%	\$ -2.245.781,12	-88,83%
5.2.1	COMPRAS NETAS	\$ -2.145.487,96	-88,88%	\$ -2.245.781,12	-88,83%
5.2.1.001	<b>OFICINA PRINCIPAL</b>	\$ -2.009.140,39	-83,23%	\$ -2.180.610,90	-86,25%
5.2.1.001.010	COMPRAS CON IVA 0%	\$ -987.682,38	-40,91%	\$ -895.425,45	-35,42%
5.2.1.001.020	COMPRAS CON IVA 12%	\$ -1.021.458,01	-42,31%	\$ -1.285.185,45	-50,83%
5.2.1.003	<b>DEVOLUCIÓN EN COMPRAS</b>	\$ -74.335,18	-3,08%	\$ -99.412,90	-3,93%
5.2.1.003.100	DEVOLUCIONES EN COMPRAS 0%	\$ -18.452,12	-0,76%	\$ -40.857,45	-1,62%
5.2.1.003.110	DEVOLUCIONES EN COMPRAS 12%	\$ -55.883,06	-2,31%	\$ -58.555,45	-2,32%
5.3	<b>GASTOS DE VENTA</b>	\$ 16.193,44	0,67%	\$ 107.127,42	4,24%
5.3.2	GASTO DE COMERCIALIZACIÓN	\$ 16.193,44	0,67%	\$ 107.127,42	4,24%
5.3.2.001	OFICINA PRINCIPAL	\$ 16.193,44	0,67%	\$ 107.127,42	4,24%
5.3.2.001.110	EVENTUALES	\$ 1.245,78	0,05%	\$ 52.145,78	2,06%
5.3.2.001.115	SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 897,45	0,04%	\$ 4.345,40	0,17%
5.3.2.001.117	GASTOS ATENCIÓN EMPLEADOS	\$ 895,45	0,04%	\$ 29.996,79	1,19%
5.3.2.001.118	VIÁTICOS A VENDEDORES	\$		\$ 1.026,87	0,04%
5.3.2.001.120	GASTOS DE VENTA	\$ 1.225,28	0,05%	\$ 1.346,58	0,05%
5.3.2.001.122	GASTOS DE TRANSPORTE	\$ 1.548,45	0,06%	\$ 5.430,62	0,21%
5.3.2.001.123	SERVICIOS OCASIONALES	\$ 1.021,89	0,04%	\$ 6.775,41	0,27%
5.3.2.001.124	GASTOS VARIOS	\$ 654,76	0%		
5.4.2.001.125	GASTO MÉDICO PERSONAL	\$ 2.458,40	0,10%	\$ 4.408,66	0,17%
5.4.2.001.126	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	\$ 209,33	0,01%		
5.3.2.001.128	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE	\$ 3.329,08	0,14%	\$ 836,69	0,03%
5.3.2.001.129	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 2.310,44	0,10%	\$ 814,62	0,03%
5.3.2.001.130	SEGUROS DE TRANSPORTE	\$ 287,39	0,01%		
5.3.2.001.131	MOVILIZACIONES	\$ 109,73	0,00%		
5.4	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	\$ 34.584,80	1,43%	\$ 42.395,33	1,68%
5.4.1	ADMINISTRATIVOS	\$ 34.584,80	1,43%	\$ 42.395,33	1,68%
5.4.1.001	OFICINA PRINCIPAL	\$ 34.584,80	1,43%	\$ 42.395,33	1,68%
5.4.1.001.100	SUELDOS Y SALARIOS	\$ 10.766,72	0,45%	\$ 14.405,39	0,57%
5.4.1.001.103	HORAS EXTRAS	\$ 233,71	0,01%		
5.4.1.001.104	APORTE PATRONAL IESS	\$ 1.336,57	0,06%	\$ 1.750,25	0,07%
5.4.1.001.106	DÉCIMO TERCER SUELDO	\$ 728,58	0,03%	\$ 924,20	0,04%
5.4.1.001.107	DÉCIMO CUARTO SUELDO	\$ 701,50	0,03%	\$ 906,25	0,04%
5.4.1.001.112	FONDOS DE RESERVA	\$		\$ 385,66	0,02%
5.4.1.001.115	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	\$ 586,56	0,02%	\$ 4.936,96	0,20%
5.4.1.001.116	SUMINISTROS DE LIMPIEZA	\$ 568,12	0,02%	\$ 2.142,15	0,08%
5.4.1.001.117	SUMINISTROS Y MATERIALES	\$ 18,18	0,00%	\$ 105,85	0,00%
5.4.1.001.123	SERVICIOS DE GUARDIANÍA	\$ 53,28	0,00%	\$ 145,45	0,01%
5.4.1.001.124	MANTENIMIENTO OFICINA	\$ 838,16	0,03%	\$ 2.154,41	0,09%
5.4.1.001.125	TELEFONÍA CELULAR	\$ 86,00	0,00%		
5.4.1.001.126	CONSUMO DE LUZ	\$ 985,45	0,04%		
5.4.1.001.127	CONSUMO DE TELÉFONO	\$ 6,20	0,00%		
5.4.1.001.128	CONSUMO DE INTERNET	\$ 21,93	0,00%	\$ 125,00	0,00%
5.4.1.001.129	GASTOS LEGALES	\$ 594,10	0,02%	\$ 201,45	-0,01%
5.4.1.001.130	GASTOS SEGUROS	\$ 8.812,45	0,37%	\$ 3.904,81	0,15%
5.4.1.001.131	CORREOS Y ENVÍOS	\$ 428,91	0,02%	\$ 29,12	0,00%
5.4.1.001.132	HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 2.921,35	0,12%	\$ 1.645,00	0,07%
5.4.1.001.133	SERVICIOS CONTABLES	\$ 3.928,56	0,16%	\$ 4.044,42	0,16%
5.4.1.001.134	GASTOS DE UNIFORMES	\$ 968,47	0,04%	\$ 2.124,41	
5.4.1.001.135	IVA QUE SE CARGA AL GASTO			\$ 2.464,55	0,10%
5.6	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>			\$ 373,45	0,01%
5.6.1	INTERESES Y SERVICIOS			\$ 373,45	0,01%
5.6.1.001	BANCOS			\$ 373,45	0,01%
5.6.1.001.071	SERVICIOS BANCARIOS			\$ 373,45	0,01%
5.8	<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	\$ 1.245,45	0,05%	\$ 7.162,64	0,28%
5.8.1	GASTOS PERSONALES	\$ 1.245,45	0,05%	\$ 7.162,64	0,28%
5.8.1.001	GASTOS PERSONALES	\$ 1.245,45	0,05%	\$ 7.162,64	0,28%
	<b>UTILIDAD/PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b>	\$ 175.276,39	7,26%	\$ 184.003,24	7,28%

Fuente: Distribuidora SUPER 1001

Elaborado por: Pamela Párraga

## **ANÁLISIS VERTICAL ESTADOS DE RESULTADOS**

### **Análisis de los Ingresos**

Al realizar el análisis vertical del estado de resultados correspondiente a los años 2016 y 2017 de la Distribuidora SUPER 1001 se determinó que la cuenta más representativa es ventas 12% IVA con 61,14% del total de los ingresos con respecto al último año, que se interpreta que la misma ha crecido normalmente en el mercado local.

### **Análisis de los Egresos**

También el análisis vertical del estado de resultados correspondiente a los años 2016 y 2017 de la Distribuidora SUPER 1001 permitió determinar que la cuenta más representativa es compras con IVA 12% con -50,83% con respecto al último año, mismo que se interpreta que los gastos aumentaron en relación con el volumen de ventas.

#### **Gastos:**

- **Gastos de venta**

Así mismo dentro de las cuentas más representativas de gastos según el análisis vertical del estado de resultados correspondiente a los años 2016 y 2017 de la Distribuidora SUPER 1001 están eventuales con 2,06% en relación con los gastos de comercialización que suman un total de 4,24% con relación al último año.

- **Gastos administrativos**

Sueldos y salarios con 0,57%, seguido de mantenimiento de equipos con un 0,20% con relación al último año.

- **Gastos financieros**

Préstamo bancario con pagos de \$ 0,01% con relación al año 2017, mientras que en el año 2016 no se realizó préstamos bancarios.

- **Gastos no operacionales**

Gastos personales con 0,28% con relación al año 2017, mientras que en el año 2016 no existieron.

Tabla 12: Estado de Resultados-Análisis Horizontal años 2016 y 2017

DISTRIBUIDORA " SUPER 1001 "					
ANÁLISIS HORIZONTAL					
ESTADO DE RESULTADOS					
AÑOS 2016-2017					
USD AMERICANOS					
CÓDIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	ESTADO DE RESULTADOS 2016	ESTADO DE RESULTADOS 2017	VARIACIÓN HORIZONTAL	
				ABSOLUTA	RELATIVA
4	<b>INGRESOS</b>	\$ 2.413.994,79	\$ 2.528.183,75	\$ 114.188,96	5%
4.1	VENTAS NETAS	\$ 2.413.994,79	\$ 2.528.183,75	\$ 114.188,96	5%
4.1.1	VENTAS BRUTAS	\$ 2.413.994,79	\$ 2.528.183,75	\$ 114.188,96	4,73%
4.1.1.001	<b>OFICINA PRINCIPAL</b>	\$ 2.435.911,69	\$ 2.531.299,90	\$ 95.388,21	3,92%
4.1.1.001.100	VENTAS 0% IVA	\$ 911.659,54	\$ 985.445,45	\$ 73.785,91	8,09%
4.1.1.001.110	VENTAS 12% IVA	\$ 1.524.252,15	\$ 1.545.854,45	\$ 21.602,30	1,42%
4.1.3	<b>DEVOLUCIONES EN VENTAS</b>	\$ -21.916,90	\$ -3.116,15	\$ 18.800,75	-86%
4.1.3.001	<b>OFICINA PRINCIPAL</b>	\$ -21.916,90	\$ -3.116,15	\$ 18.800,75	-85,78%
4.1.3.001.100	DEVOLUCIONES EN VENTAS 0% IVA	\$ -6.458,12	\$ -1.109,17	\$ 5.348,95	-82,83%
4.1.3.001.110	DEVOLUCIONES EN VENTAS 12% IVA	\$ -15.458,78	\$ -2.006,98	\$ 13.451,80	-87,02%
5	<b>EGRESOS</b>	\$ -2.238.718,40	\$ -2.344.180,51	\$ -105.462,11	4,71%
5.1	<b>COSTOS DE VENTA</b>	\$ -145.254,12	\$ -255.458,23	\$ -110.204,11	75,87%
5.1.2	COSTOS	\$ -145.254,12	\$ -255.458,23	\$ -110.204,11	75,87%
5.1.2.001	OFICINA PRINCIPAL	\$ -145.254,12	\$ -255.458,23	\$ -110.204,11	75,87%
5.1.2.001.100	COSTO VENTAS	\$ -145.254,12	\$ -255.458,23	\$ -110.204,11	75,87%
5.2	<b>COMPRAS</b>	\$ -2.145.487,96	\$ -2.245.781,12	\$ -100.293,16	4,67%
5.2.1	COMPRAS NETAS	\$ -2.145.487,96	\$ -2.245.781,12	\$ -100.293,16	4,67%
5.2.1.001	<b>OFICINA PRINCIPAL</b>	\$ -2.009.140,39	\$ -2.180.610,90	\$ -171.470,51	8,53%
5.2.1.001.110	COMPRAS CON IVA 0%	\$ -987.682,38	\$ -895.425,45	\$ 92.256,93	-9,34%
5.2.1.001.120	COMPRAS CON IVA 12%	\$ -1.021.458,01	\$ -1.285.185,45	\$ -263.727,44	25,82%
5.2.1.003	<b>DEVOLUCIÓN EN COMPRAS</b>	\$ -74.335,18	\$ -99.412,90	\$ -25.077,72	33,74%
5.2.1.003.100	DEVOLUCIONES EN COMPRAS 0%	\$ -18.452,12	\$ -40.857,45	\$ -22.405,33	121,42%
5.2.1.003.110	DEVOLUCIONES EN COMPRAS 12%	\$ -55.883,06	\$ -58.555,45	\$ -2.672,39	4,78%
5.3	<b>GASTOS DE VENTA</b>	\$ 16.193,44	\$ 107.127,42	\$ 90.933,98	561,55%
5.3.2	GASTO DE COMERCIALIZACIÓN	\$ 16.193,44	\$ 107.127,42	\$ 90.933,98	561,55%
5.3.2.001	OFICINA PRINCIPAL	\$ 16.193,44	\$ 107.127,42	\$ 90.933,98	561,55%
5.3.2.001.110	EVENTUALES	\$ 1.245,78	\$ 52.145,78	\$ 50.900,00	4085,79%
5.3.2.001.115	SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 897,45	\$ 4.345,40	\$ 3.447,95	384,19%
5.3.2.001.117	GASTOS ATENCIÓN EMPLEADOS	\$ 895,45	\$ 29.996,79	\$ 29.101,34	3249,91%
5.3.2.001.118	VIÁTICOS A VENDEDORES	\$	\$ 1.026,87	\$ 1.026,87	
5.3.2.001.120	GASTOS DE VENTA	\$ 1.225,28	\$ 1.346,58	\$ 121,30	9,90%
5.3.2.001.122	GASTOS DE TRANSPORTE	\$ 1.548,45	\$ 5.430,62	\$ 3.882,17	250,71%
5.3.2.001.123	SERVICIOS OCASIONALES	\$ 1.021,89	\$ 6.775,41	\$ 5.753,52	563,03%
5.3.2.001.124	GASTOS VARIOS	\$ 654,76	\$	\$ -654,76	-100,00%
5.3.2.001.125	GASTO MÉDICO PERSONAL	\$ 2.458,40	\$ 4.408,66	\$ 1.950,26	79,33%
5.3.2.001.126	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	\$ 209,33	\$	\$ -209,33	-100,00%
5.3.2.001.128	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE	\$ 3.329,08	\$ 836,69	\$ -2.492,39	-74,87%
5.3.2.001.129	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 2.310,44	\$ 814,62	\$ -1.495,82	-64,74%
5.3.2.001.130	SEGUROS DE TRANSPORTE	\$ 287,39	\$	\$ -287,39	-100,00%
5.3.2.001.131	MOVILIZACIONES	\$ 109,73	\$	\$ -109,73	-100,00%
5.4	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	\$ 34.584,80	\$ 42.395,33	\$ 7.810,53	22,58%
5.4.1	ADMINISTRATIVOS	\$ 34.584,80	\$ 42.395,33	\$ 7.810,53	22,58%
5.4.1.001	OFICINA PRINCIPAL	\$ 34.584,80	\$ 42.395,33	\$ 7.810,53	22,58%
5.4.1.001.100	SUELDOS Y SALARIOS	\$ 10.766,72	\$ 14.405,39	\$ 3.638,67	33,80%
5.4.1.001.103	HORAS EXTRAS	\$ 233,71	\$	\$ -233,71	-100%
5.4.1.001.104	APORTE PATRONAL IESS	\$ 1.336,57	\$ 1.750,25	\$ 413,68	30,95%
5.4.1.001.106	DÉCIMO TERCER SUELDO	\$ 728,58	\$ 924,20	\$ 195,62	26,85%
5.4.1.001.107	DÉCIMO CUARTO SUELDO	\$ 701,50	\$ 906,25	\$ 204,75	29,19%
5.4.1.001.112	FONDOS DE RESERVA	\$	\$ 385,66	\$ 385,66	
5.4.1.001.115	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	\$ 586,56	\$ 4.936,96	\$ 4.350,40	741,68%
5.4.1.001.116	SUMINISTROS DE LIMPIEZA	\$ 568,12	\$ 2.142,15	\$ 1.574,03	277,06%
5.4.1.001.117	SUMINISTROS Y MATERIALES	\$ 18,18	\$ 105,85	\$ 87,67	482,23%
5.4.1.001.123	SERVICIOS DE GUARDIANÍA	\$ 53,28	\$ 145,45	\$ 92,17	172,99%
5.4.1.001.124	MANTENIMIENTO OFICINA	\$ 838,16	\$ 2.154,41	\$ 1.316,25	157,04%
5.4.1.001.125	TELEFONÍA CELULAR	\$ 86,00	\$	\$ -86,00	-100,00%
5.4.1.001.126	CONSUMO DE LUZ	\$ 985,45	\$	\$ -985,45	-100,00%
5.4.1.001.127	CONSUMO DE TELÉFONO	\$ 6,20	\$	\$ -6,20	-100,00%
5.4.1.001.128	CONSUMO DE INTERNET	\$ 21,93	\$ 125,00	\$ 103,07	470,00%
5.4.1.001.129	GASTOS LEGALES	\$ 594,10	\$ 201,45	\$ -392,65	-66,09%
5.4.1.001.130	GASTOS SEGUROS	\$ 8.812,45	\$ 3.904,81	\$ -4.907,64	-55,69%
5.4.1.001.131	CORREOS Y ENVÍOS	\$ 428,91	\$ 29,12	\$ -399,79	-93,21%
5.4.1.001.132	HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 2.921,35	\$ 1.645,00	\$ -1.276,35	-43,69%
5.4.1.001.133	SERVICIOS CONTABLES	\$ 3.928,56	\$ 4.044,42	\$ 115,86	2,95%
5.4.1.001.134	GASTOS DE UNIFORMES	\$ 968,47	\$ 2.124,41	\$ 1.155,94	119,36%
5.4.1.001.135	IVA QUE SE CARGA AL GASTO	\$	\$ 2.464,55	\$ 2.464,55	
5.6	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	\$	\$ 373,45	\$ 373,45	
5.6.1	INTERESES Y SERVICIOS	\$	\$ 373,45	\$ 373,45	
5.6.1.001	BANCOS	\$	\$ 373,45	\$ 373,45	
5.6.1.001.071	SERVICIOS BANCARIOS	\$	\$ 373,45	\$ 373,45	
5.8	<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	\$ 1.245,45	\$ 7.162,64	\$ 5.917,19	475,10%
5.8.1	GASTOS PERSONALES	\$ 1.245,45	\$ 7.162,64	\$ 5.917,19	475,10%
5.8.1.001	GASTOS PERSONALES	\$ 1.245,45	\$ 7.162,64	\$ 5.917,19	475,10%
	<b>UTILIDAD/PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b>	\$ 175.276,39	\$ 184.003,24	\$ 8.726,85	4,98%

Fuente: Distribuidora SUPER 1001

Elaborado por: Pamela Párraga

## **ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS**

### **Análisis de los Ingresos**

Al realizar el análisis horizontal del estado de resultados correspondientes a los años 2016 y 2017 de la Distribuidora SUPER 1001 se determinó que la cuenta de mayor participación es devolución en ventas 12% IVA con un incremento de \$ 13.451,80 según la variación absoluta y con un -87,02% según la variación relativa con relación al último año.

### **Análisis de los Egresos**

También el análisis horizontal del estado de resultados correspondientes a los años 2016 y 2017 de la Distribuidora SUPER 1001 permitió determinar que la cuenta más representativa es compras con IVA 12% con un incremento de \$-263.727,44 según la relación absoluta y con un 25,82% según la variación relativa con relación al año 2017.

### **Gastos de Venta**

Así mismo dentro de las cuentas más representativas de gastos según el análisis horizontal del estado de resultados correspondiente a los años 2016 y 2017 de la Distribuidora SUPER 1001 están eventuales con un incremento de \$ 50.900,00 y con un 4085,79% según la variación relativa, debido a las ventas.

- **Gastos Administrativos**

Gastos seguros con un incremento de \$ - 4907,64 y con un -55,64% según la variación relativa.

- **Gastos financieros**

Se determinó que en el año 2017 se realizó un préstamo bancario que tiene una relación absoluta de \$ 373,45 generado por concepto de pagos mensuales.

- **Gastos no operacionales**

Gastos personales con un incremento de \$ 5917,19 según la variación absoluta y con un 475,10% según la variación relativa correspondiente aquellos gastos no deducibles.

Tabla 13: Balance General-Análisis Vertical años 2016 y 2017

<b>DISTRIBUIDORA "SUPER 1001"</b>				
<b>ANÁLISIS VERTICAL</b>				
<b>BALANCE GENERAL</b>				
<b>AÑOS 2016-2017</b>				
<b>USD AMERICANOS</b>				
	<b>BALANCE GENERAL AÑO 2016</b>	<b>ANÁLISIS VERTICAL AÑO 2016</b>	<b>BALANCE GENERAL AÑO 2017</b>	<b>ANÁLISIS VERTICAL AÑO 2017</b>
<b>ACTIVOS</b>				
<b>Activos Corrientes</b>	<b>\$ 300.721,34</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 536.634,27</b>	<b>100%</b>
Caja				
Bancos				
Banco del Pichincha			\$ 74.828,52	7,51%
Clientes	\$ 98.125,12	12,97%	\$ 170.845,05	17,15%
Impuesto a la renta retenidos año actual	\$ 1.485,32	0,20%	\$ 1.580,18	0,16%
Crédito tributario impuesto a la renta	\$ 985,89	0,13%	\$ 1.022,31	0,10%
Inventario de mercadería	\$ 200.125,01	26,45%	\$ 288.358,21	28,94%
<b>Activos Fijos</b>	<b>\$ 455.795,13</b>	<b>60%</b>	<b>\$ 459.634,27</b>	<b>46%</b>
Edificios	\$ 428.434,20	56,63%	\$ 428.434,20	43,00%
Dep. Acumulada de edificios	-		-	
Equipo de oficina	\$ 7.254,14	0,96%	\$ 8.089,50	0,81%
Dep. Acumulada de equipo de oficina	-		-	
Equipo de cómputo	\$ 10.448,01	1,38%	\$ 12.138,04	1,22%
Dep. Acumulada de equipo de cómputo	-		-	
Muebles de oficina	\$ 6.158,78	0,81%	\$ 7.472,53	0,75%
Dep. Acumulada de muebles de oficina	-		-	
Software	\$ 3.500,00	0,46%	\$ 3.500,00	0,00%
Dep. Acumulada de software	-		-	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 756.516,47</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 996.268,54</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 287.820,73</b>	<b>38%</b>	<b>\$ 527.521,44</b>	<b>53%</b>
Cuentas por pagar				
Proveedores	\$ 285.145,05	37,69%	\$ 524.463,74	52,64%
less por pagar	\$ 458,78	0,06%	\$ 573,63	0,06%
Con la administración tributaria (Retenció	\$ 2.148,45	0,28%	\$ 2.385,79	0,24%
Iva por pagar	\$ 68,45	0,01%	\$ 98,28	0,01%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 287.820,73</b>	<b>38%</b>	<b>\$ 527.521,44</b>	<b>53%</b>
<b>CAPITAL</b>				
<b>Capital Social</b>	<b>\$ 468.695,74</b>	<b>62%</b>	<b>\$ 468.747,10</b>	<b>47%</b>
Capital Neto	\$ 293.419,35	38,79%	\$ 284.743,86	28,58%
Utilidad del ejercicio	\$ 175.276,39	23,17%	\$ 184.003,24	18,47%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 468.695,74</b>	<b>62%</b>	<b>\$ 468.747,10</b>	<b>47%</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 756.516,47</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 996.268,54</b>	<b>100%</b>

Fuente: Distribuidora SUPER 1001

Elaborado por: Pamela Párraga

## **ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL**

### **Análisis de los Activos**

Al realizar el análisis vertical del balance general correspondiente a los años 2016 y 2017 de la Distribuidora SUPER 1001 se evidencia que la cuenta más representativa es inventario de mercadería con un porcentaje de 30,98% para el último año. Este es el problema central de la investigación, que como se evidencia la falta de liquidez radica en la compra excesiva de mercadería.

### **Análisis de los Pasivos**

De igual manera el análisis vertical del balance general correspondiente a los años 2016 y 2017 de la Distribuidora SUPER 1001 evidencio que la cuenta más representativa es cuentas por pagar en el último año con 52,57%, debido a al préstamo bancario que se realizó.

### **Análisis de la Utilidad del Ejercicio**

También el análisis vertical del balance general correspondiente a los años 2016 y 2017 de la Distribuidora SUPER 1001 determinó que existió un decremento con un 18,47% en relación con el último año con relación al año 2016 con un 23,17% según el último año.

DISTRIBUIDORA "SUPER 1001"				
ANÁLISIS HORIZONTAL				
BALANCE GENERAL				
AÑOS 2016-2017				
USD AMERICANOS				
ACTIVOS	BALANCE GENERAL AÑO 2016	BALANCE GENERAL AÑO 2017	ANÁLISIS HORIZONTAL	
			ABSOLUTA	RELATIVA
<b>Activos Corrientes</b>	<b>\$ 300.721,34</b>	<b>\$ 536.634,27</b>	<b>\$ 235.912,93</b>	<b>78,45%</b>
Caja				
Bancos				
Banco del Pichincha		\$ 74.828,52	\$ 74.828,52	
Clientes	\$ 98.125,12	\$ 170.845,05	\$ 72.719,93	74,11%
Impuesto a la renta retenidos año actual	\$ 1.485,32	\$ 1.580,18	\$ 94,86	6,39%
Crédito tributario impuesto a la renta	\$ 985,89	\$ 1.022,31	\$ 36,42	3,69%
Inventario de mercadería	\$ 200.125,01	\$ 288.358,21	\$ 88.233,20	44,09%
<b>Activos Fijos</b>	<b>\$ 455.795,13</b>	<b>\$ 459.634,27</b>	<b>\$ 3.839,14</b>	<b>0,84%</b>
Edificios	\$ 428.434,20	\$ 428.434,20	\$ -	0,00%
Dep. Acumulada de edificios	-	-		
Equipo de oficina	\$ 7.254,14	\$ 8.089,50	\$ 835,36	11,52%
Dep. Acumulada de equipo de oficina	-	-		
Equipo de cómputo	\$ 10.448,01	\$ 12.138,04	\$ 1.690,03	16,18%
Dep. Acumulada de equipo de cómputo	-	-		
Muebles de oficina	\$ 6.158,78	\$ 7.472,53	\$ 1.313,75	21,33%
Dep. Acumulada de muebles de oficina	-	-		
Software	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ -	0,00%
Dep. Acumulada de software	-	-		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 756.516,47</b>	<b>\$ 996.268,54</b>	<b>\$ 239.752,07</b>	<b>31,69%</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 287.820,73</b>	<b>\$ 527.521,44</b>	<b>\$ 239.700,71</b>	<b>83,28%</b>
Cuentas por pagar				
Proveedores	\$ 285.145,05	\$ 524.463,74	\$ 239.318,69	83,93%
less por pagar	\$ 458,78	\$ 573,63	\$ 114,85	25,03%
Con la administración tributaria (Retención)	\$ 2.148,45	\$ 2.385,79	\$ 237,34	11,05%
Iva por pagar	\$ 68,45	\$ 98,28	\$ 29,83	0,43579255
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 287.820,73</b>	<b>\$ 527.521,44</b>	<b>\$ 239.700,71</b>	<b>83,28%</b>
<b>CAPITAL</b>				
Capital Social	\$ 468.695,74	\$ 468.747,10	\$ 51,36	0,01%
Capital Neto	\$ 293.419,35	\$ 284.743,86	\$ -8.675,49	-2,96%
Utilidad del ejercicio	\$ 175.276,39	\$ 184.003,24	\$ 8.726,85	4,98%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 468.695,74</b>	<b>\$ 468.747,10</b>	<b>\$ 51,36</b>	<b>0,01%</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 756.516,47</b>	<b>\$ 996.268,54</b>	<b>\$ 239.752,07</b>	<b>31,69%</b>

Fuente: Distribuidora SUPER 1001

Elaborado por: Pamela Párraga

## **ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL**

### **Análisis de los Activos**

Al realizar el análisis horizontal del balance general correspondiente a los años 2016 y 2017 de la Distribuidora SUPER 1001 se evidencia un incremento notorio en la cuenta inventario de mercadería con un incremento de \$ 88.233,20 según la variación absoluta y con un 44,09% según la variación relativa.

### **Análisis de los Pasivos**

Así mismo el análisis horizontal del balance general correspondiente a los años 2016 y 2017 de la Distribuidora SUPER 1001 evidencio que la cuenta más representativa es proveedores con un incremento de \$ 239.318,69 según la variación absoluta y con un 83,93% según la variación relativa.

### **Análisis de la Utilidad del Ejercicio**

También el análisis horizontal del balance general correspondiente a los años 2016 y 2017 de la Distribuidora SUPER 1001 evidencio un leve incremento de \$ 8726,85 según la variación absoluta y con un 4,98% según la variación relativa.

Por tanto, es necesario realizar un análisis minucioso antes de efectuar la compra de mercadería, valiéndose del índice de rotación de inventarios para saber cuántas veces rotan las existencias ya sea en el día, mes o año de esta manera se podrá disminuir las deudas con los proveedores y se podrá tener mayores posibilidades de incrementar las utilidades.

#### 4.4.1.1.2 Ratios Financieros

Tabla 15: Indicadores de Liquidez

4.4.1.1.2.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ				
INDICADOR	FÓRMULA	AÑO 2016	AÑO 2017	ANÁLISIS
<b>LIQUIDEZ CORRIENTE</b>	$= \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{\$ 300.721,34}{\$ 287.820,73} = USD 1,04$	$\frac{\$ 536.634,27}{\$ 527.521,44} = USD 1,02$	La liquidez corriente de la Distribuidora SUPER 1001 en el año 2017 fue de USD 1,02 es decir, disminuyó con USD 0,02 para cubrir cada dólar del pasivo corriente en relación con el año 2016, lo que se interpreta que no se puede cubrir las deudas a corto plazo de manera inmediata con sus activos corrientes.
<b>PRUEBA ÁCIDA</b>	$= \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{\$ 300.721,34 - \$ 200.125,01}{\$ 287.820,73} = USD 0,35$	$\frac{\$ 536.634,27 - \$ 288.358,21}{\$ 527.521,44} = USD 0,47$	La prueba acida de la Distribuidora SUPER 1001 en el año 2017 fue de USD 0,47 es decir aumentó USD 0,12 en relación con el año 2016, lo que se interpreta que los saldos en efectivo si son suficientes para cubrir las obligaciones a corto plazo, debido a que presenta una liquidez de USD 0,53 por cada dólar del pasivo corriente.
<b>CAPITAL NETO DE TRABAJO</b>		$\$ 300.721,34 - \$ 287.820,73 = USD 12.900,61$		El capital neto de trabajo de la Distribuidora SUPER 1001 en el año

	= Activo Corriente – Pasivo Corriente		\$ 536.634,27 – \$ 527.521,44  = USD 9112,83	2017 fue de USD 9112,83 menor cantidad en relaciona al año 2016 pero aún después de haber bajado el capital neto de trabajo cuenta aún con capital para el desarrollo normal de sus obligaciones.
--	--	--	--	---

Fuente: Estados Financieros Distribuidora SUPER 1001

Elaborado por: Pamela Párraga

Tabla 16: Indicadores de Solvencia

4.4.1.1.2 INDICADORES DE SOLVENCIA				
INDICADOR	FÓRMULA	AÑO 2016	AÑO 2017	ANÁLISIS
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	$= \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{\$ 287.820,73}{\$ 756.516,47} = 0,38\%$	$\frac{\$ 527.521,44}{\$ 996.268,54} = 0,53\%$	El endeudamiento del activo de la Distribuidora SUPER 1001 en el año 2017 fue de 0,53% activo total financiado por los acreedores, en relación con el 0,47% como capital propio, teniendo poca liquidez frente a los acreedores porque está por debajo del 50%.
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	$= \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{\$ 287.820,73}{\$ 468.695,74} = 0,61\%$	$\frac{\$ 527.521,44}{\$ 468.747,10} = 1,13\%$	El endeudamiento patrimonial de la Distribuidora SUPER 1001 en el año 2017 fue de 1,13% que significa que el 100% del patrimonio está

				financiado por los acreedores, lo que no paso en el año 2016 con un 0,61% como capital propio.
<b>ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO</b>	$= \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo}}$	$\frac{\$ 468.695,74}{\$ 455.795,13} = 1,03\%$	$\frac{\$ 468.747,10}{\$ 459.634,27} = 1,02\%$	El endeudamiento del activo fijo de la Distribuidora SUPER 1001 en el año 2017 fue del 100% como capacidad para financiar sus activos fijos tangibles con su patrimonio.
<b>APALANCAMIENTO</b>	$= \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{\$ 756.516,47}{\$ 468.695,74} = \text{USD } 1,61$	$\frac{\$ 996.268,54}{\$ 468.747,10} = \text{USD } 2,13$	El apalancamiento de la Distribuidora SUPER 1001 en el año 2017 fue de USD 2,13 es decir el activo está financiado en USD 2,00 por el patrimonio y 0,13 por los acreedores, este endeudamiento debe de ser revalorizado para una nueva inversión, ya que en relación al año 2016 el activo estuvo financiado con un USD 1,00 por el patrimonio y USD 0,61 por los acreedores.

**Fuente:** Estados Financieros Distribuidora SUPER 1001

**Elaborado por:** Pamela Párraga

Tabla 17: Indicadores Financieros

#### 4.4.1.1.2.3 INDICADORES FINANCIEROS

INDICADOR	FÓRMULA	AÑO 2016	AÑO 2017	ANÁLISIS
<b>ROTACIÓN DE INVENTARIOS</b>	$= \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio de Inventarios}}$	$\frac{\$ 145.254,12}{\$ 244.241,61} = 0,59 \text{ veces}$	$\frac{\$ 255.458,23}{\$ 244.241,61} = 1,05 \text{ veces}$	La rotación de inventarios de la Distribuidora SUPER 1001 en el año 2017 fue de 1,05 veces es decir sus inventarios rotaron una sola vez, por lo que se debe tomar medidas para hacer rotar a la mayoría de las existencias y así poder evitar la baja de las utilidades.
<b>ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO</b>	$= \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Tangible}}$	$\frac{\$ 2' . 413.994,79}{\$ 455.795,13} = \text{USD } 5,30$	$\frac{\$ 2'528.183,75}{\$ 459.634,27} = \text{USD } 5,50$	La rotación del activo fijo de la Distribuidora SUPER 1001 en el año 2017 fue de USD 5,50 en relación con las ventas, es decir por cada dólar invertido en el activo fijo tangible se vendió USD 5,50 generando una rentabilidad de USD 4,50 cantidad que no se distancia del año 2016.

<b>ROTACIÓN DE VENTAS</b>	$= \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{\$ 2'413.994,79}{\$ 756.516,47} = \text{USD } 3,19$	$\frac{\$ 2'528.183,75}{\$ 996.268,54} = \text{USD } 2,54$	La rotación de ventas de la Distribuidora SUPER 1001 en el año 2017 fue de USD 2,54 por cada dólar invertido en el activo, generando una rentabilidad de USD 1,54 lo que significa que sus activos trabajaron al 100%, pero no mejor que los activos del año 2016.
<b>IMPACTO GASTOS OPERATIVOS</b>	$= \frac{\text{Gasto Operacional}}{\text{Ventas}}$	$\frac{\$ 50.778,24}{\$ 2'413.994,79} = 0,02\%$	$\frac{\$ 149.896,20}{\$ 2'528.183,75} = 0,05\%$	Los impactos de los gastos operativos de la Distribuidora SUPER 1001 en el año 2017 fueron de 0,05% considerando los gastos de venta, administrativos y financieros.
<b>IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA</b>	$= \frac{\text{Gasto Financiero}}{\text{Ventas}}$		$\frac{\$ 373,45}{\$ 2'528.183,75} = 1,48\%$	El impacto de la carga financiera de la Distribuidora SUPER 1001 en el año 2017 fue de 1,48% según cuotas mensuales.

**Fuente:** Estados Financieros Distribuidora SUPER 1001

**Elaborado por:** Pamela Párraga

Tabla 18: Indicadores de Rentabilidad

<b>4.4.1.1.2.4 INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>				
<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>AÑO 2016</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO (DU PONT)</b>	$\frac{Utilidad\ Neta}{Ventas} * \frac{Ventas}{Activo\ Total}$	$\frac{\$ 175.276,39}{\$ 2'413.994,79} * \frac{\$ 2'.413.994,79}{\$ 756.516,47} = 0,22\%$	$\frac{\$ 184.003,24}{\$ 2'528.183,75} * \frac{\$ 2'528.183,75}{\$ 996.268,54} = 0,18\%$	La rentabilidad neta del activo de la Distribuidora SUPER 1001 en el año 2017 fue de 0,18 es decir la eficiencia operativa no es buena porque la rentabilidad obtenida no supera al 50% y así mismo fue en el año 2016.
<b>MARGEN BRUTO</b>	$\frac{Ventas\ Netas - Costo\ de\ Ventas}{Ventas}$	$\frac{\$ 2'413.994,79 - \$ 145.254,12}{\$ 2'413.994,79} = 0,94\%$	$\frac{\$ 2'528.183,75 - \$ 255.458,23}{\$ 2'528.183,75} = 0,90\%$	El margen bruto de la Distribuidora SUPER 1001 en el año 2017 fue de 0,90% de las ventas frente al costo de ventas, mismo que permite obtener un alto margen de utilidad operacional en relación con los gastos, aunque en el año 2016 el margen bruto supero este último año con 0,10%.
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	$\frac{Utilidad\ Operacional}{Ventas}$	$\frac{\$ 2'217.962,43}{\$ 2'413.994,79} = 0,92\%$	$\frac{\$ 2'122.829,32}{\$ 2'528.183,75} = 0,84\%$	El margen operacional de la Distribuidora SUPER 1001 en el año 2017 fue de 84% en relación con el 100% siendo un indicador

				positivo como una cantidad que sobrepasa al 50% de sus operaciones, es decir el negocio es lucrativo.
<b>ROS</b>	$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Ventas}}$	$\frac{\$ 175.276,39}{\$ 2'413.994,79}=0,07\%$	$\frac{\$ 184.003,24}{\$ 2'528.183,75}=0,07\%$	La rentabilidad sobre las ventas de la Distribuidora SUPER 1001 en el año 2017 fue del 7% porcentaje extremadamente en relación con una buena rentabilidad.
<b>ROE</b>	$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Patrimonio}}$	$\frac{\$ 175.276,39}{\$ 468.695,74}=0,37\%$	$\frac{\$ 184.003,24}{\$ 468.747,10}=0,39\%$	La rentabilidad sobre el patrimonio de la Distribuidora SUPER 1001 en el año 2017 fue de 39% porcentaje que permite generar ganancias a partir de la inversión.
<b>ROA</b>	$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Activo}}$	$\frac{\$ 175.276,39}{\$ 756.516,47}=0,23\%$	$\frac{\$ 184.003,24}{\$ 996.268,54}=0,18\%$	La rentabilidad sobre los activos de la Distribuidora SUPER 1001 en el año 2017 fue de 18% que refleja que se debe de mejorar la gestión administrativa en el uso de los activos.
<b>RENTABILIDAD OPERACIONAL DEL PATRIMONIO</b>	$\frac{\textit{Utilidad Operacional}}{\textit{Patrimonio}}$	$\frac{\$ 2'217.962,43}{\$ 468.695,74}=4,73\%$	$\frac{\$ 2'122.829,32}{\$ 468.747,10}=4,53\%$	La rentabilidad operacional del patrimonio de la Distribuidora SUPER 1001 en el año 2017 fue

				de 4,53% que significa que han recuperado el capital invertido en un principio sin tomar en cuenta los gastos operativos de venta, administrativos y financieros.
--	--	--	--	---

**Fuente:** Estados Financieros Distribuidora SUPER 1001

**Elaborado por:** Pamela Párraga

#### 4.4.2 Análisis FODA como sustento para diseñar estrategias

Para dar cumplimiento al objetivo dos de esta investigación se trabajó en base a un Análisis FODA que partió desde del macroentorno, que permitió analizar las siguientes dimensiones: económica, política, legal, cultural y social, tecnológica, geográfica y ambiental, así mismo hasta el microentorno que analizó otras dimensiones como: financiera, administrativa, comercialización, recursos humanos y microentorno externo, posterior al análisis de las dimensiones se realizó una categorización del impacto llamado perfil estratégico a través de un determinado orden con sus respectivas respuestas, después se realizó un listado de estrategias para poder construir la matriz FODA que servirán como base para dar cumplimiento al objetivo tres.

##### 4.4.2.1 Estructura de la Misión

Tabla 19: Estructura de la Misión

<b>¿Cuál es el Propósito de la Distribuidora Super 1001?</b>	Vender artículos de bazar en general y productos farmacéuticos
<b>¿En dónde se llevará a cabo la actividad?</b>	En la ciudad de Santo Domingo
<b>¿Cómo se venderá?</b>	Al por mayor y menor
<b>¿En que nos convertirá?</b>	Convirtiéndonos en líderes locales
<b>¿Con cuáles criterios se realizará?</b>	En calidad y costo
<b>¿Para qué se va a realizar?</b>	Permitiéndole el ahorro a los clientes
<b>¿Con qué criterios se va a realizar?</b>	A través de compras justas
<b>¿Con quién se trabajará?</b>	Con atención de personal calificado con experiencia y conocimiento en su cargo

**Fuente:** Distribuidora SUPER 1001

**Elaborado por:** Pamela Párraga

#### 4.4.2.1.1 Misión propuesta año 2018

Vender artículos de bazar en general y productos farmacéuticos en la ciudad de Santo Domingo al por mayor y menor, convirtiéndonos en líderes locales en calidad y costo, permitiéndole el ahorro a los clientes a través de compras justas y con atención de personal calificado con experiencia y conocimiento en su cargo.

#### 4.4.2.2 Estructura de la Visión

Tabla 20: Estructura de la Visión

¿Cómo se ve la empresa dentro de 5 años?	Ser una empresa líder en la distribución y comercialización al por mayor y menor de artículos de bazar en general y productos farmacéuticos
¿En qué lugar se proyecta en el futuro?	En la ciudad de Santo Domingo
¿Qué le gustaría ofrecer?	Ofreciendo mercadería con alta variedad, calidad e innovación
¿Con que finalidad le gustaría crecer?	Con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente
¿A través de qué medios?	A través de bajos costos y precios competitivos

**Fuente:** Distribuidora SUPER 1001

**Elaborado por:** Pamela Párraga

#### 4.4.2.2.1 Visión propuesta año 2018

Ser una empresa líder en la distribución y comercialización al por mayor y menor de artículos de bazar en general y productos farmacéuticos en la ciudad de Santo Domingo, ofreciendo mercadería con alta variedad, calidad e innovación, con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente a través de bajos costos y precios competitivos.

#### 4.4.2.3 Macroentorno Externo

Tabla 21: Dimensión Económica

<b>FUERZAS EXTERNAS</b>										
<b>4.4.2.3.1 DIMENSIÓN ECONÓMICA</b>										
<b>Factores</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Implicados</b>	<b>Impacto en la Distribuidora</b>		<b>Prioridad del impacto</b>			<b>Categorización del impacto</b>		
			<b>Positivo</b>	<b>Negativo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Amenaza</b>	<b>Equilibrio</b>	<b>Oportunidad</b>
<b>Obligaciones tributarias</b>	Las pequeñas empresas obligadas a llevar contabilidad, que según el número de trabajadores que posea y según el valor de ventas o ingresos brutos anuales que obtenga, no se vieron afectadas por el proyecto de reforma tributaria porque las micro y pequeñas empresas garantizan el ingreso de divisas al país.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno</li> <li>• Ciudadanos o clientes</li> <li>• proveedores</li> <li>• Competidores</li> </ul>		La reforma tributaria si aplica para las personas naturales que ganan más de \$3000 mensuales, quienes decidirán administrar su dinero de mejor forma, invertirlo o ahorrarlo, esta medida incide indirectamente en las ventas o		X			X	

				ingresos de la Distribuidora.						
<b>Recesión económica</b>	Muchos de los actuales problemas económicos por los que atraviesa el país se deben a factores como: volatilidad del tipo de cambio, al comercio exterior, tendencia a bajar en los últimos 4 años del petróleo y al comportamiento de los consumidores e inversionistas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno</li> <li>• Ciudadanos o clientes</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Competidores</li> </ul>		Los incesantes cambios económicos producidos en los últimos años en el país afectan al dinamismo económico del comercio en el mercado y esto a su vez provoca la escasez de consumidores incidiendo indirectamente en las ventas o ingresos de la Distribuidora.	X			X		
<b>Financiamiento de COAC y Bancos a la ciudadanía</b>	Los clientes que buscan acceder a microcréditos en la banca pública y privada y en el segmento de economía popular y solidaria en el país pagaran tasas muy bajas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno</li> <li>• Ciudadano o clientes</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Competidores</li> </ul>		Al pagar una tasa de interés más baja en un crédito, es decir 2 puntos porcentuales menos en 2018 de lo anteriormente establecido, ocasionará que se eleven los préstamos financieros y por ende	X					X

				permitirá dinamizar la economía del mercado aumentando el consumo o gasto, esto incide directamente en las ventas o ingresos de la Distribuidora.						
<b>Ingresos económicos</b>	El aumento del salario básico unificado \$ 386 mejorará el nivel de vida de los trabajadores del sector público y privado que a su vez permitirá saber la capacidad adquisitiva, conocida como aquel gasto o consumo que realiza un individuo para poder satisfacer sus necesidades básicas, que puede medir cuantos bienes y servicios adquiere.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno</li> <li>• Ciudadanos o clientes</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Competidores</li> </ul>		El aumento del salario básico permitirá dinamizar la economía en el mercado a mediano y largo plazo porque el consumo de la compra y venta de productos o servicio aumentará, este efecto causará que mejoren o se eleven las ventas o ingresos de la Distribuidora.	X					X

Fuente: Distribuidora SUPER 1001

Elaborado por: Pamela Párraga

Tabla 22: Dimensión Política

## FUERZAS EXTERNAS

### 4.4.2.3.2 DIMENSIÓN POLÍTICA

Factores	Comportamiento	Implicados	Impacto en la Distribuidora		Prioridades del impacto			Categorización del impacto		
			Positivo	Negativo	Alto	Medio	Bajo	Amenazas	Equilibrio	Oportunidad
<b>Inestabilidad política</b>	La inestabilidad política por la que atraviesa el país causa que las inversiones que se quieran llevar a cabo o que quienes quieran invertir en el mercado se retraten de sus negocios, ya que este tipo de acontecimientos debilita directamente la dinamización economía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno</li> <li>• Ciudadanos o clientes</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Competidores</li> </ul>		La inestabilidad política es un factor relevante en la sociedad ya que involucra desde los altos gobernantes hasta los ciudadanos porque si existen este tipo de acontecimientos es difícil mantener la estabilidad económica que se transformará en incertidumbre social y económica, esta situación incide directamente en las ventas o ingresos de la Distribuidora.		X			X	

**Fuente:** Distribuidora SUPER 1001

**Elaborado por:** Pamela Párraga

Tabla 23: Dimensión Legal

**FUERZAS EXTERNAS**

**4.4.2.3.3 DIMENSIÓN LEGAL**

Factores	Comportamiento	Implicados	Impacto en la Distribuidora		Prioridad del impacto			Categorización del impacto		
			Positivo	Negativo	Alta	Media	Baja	Amenazas	Equilibrio	Oportunidad
<b>Controles de seguridad</b>	La ley orgánica de defensa del consumidor tiene como objeto normar las relaciones entre proveedores y consumidores, precautela sus derechos en cuanto a conocimientos, derechos, equidad y seguridad jurídica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno</li> <li>• Ciudadano o cliente</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Competidores</li> </ul>	La ley orgánica de defensa del consumidor es de orden público y de interés social, por cuanto, toda persona natural o jurídica dedicada a la actividad comercial debe acogerse a esta ley, misma que, incide directamente en los deberes y derechos de la Distribuidora.	.	X			X		

**Fuente:** Distribuidora SUPER 1001

**Elaborado por:** Pamela Párraga

Tabla 24: Dimensión Cultural y Social

**FUERZAS EXTERNAS**

**4.4.2.3.4 DIMENSIÓN CULTURAL Y SOCIAL**

Factores	Comportamiento	Implicados	Impacto en la Distribuidora		Prioridad del impacto			Categorización del impacto		
			Positivo	Negativo	Alto	Medio	Bajo	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
<b>Patrones de comportamiento</b>	Los comerciantes y consumidores de la ciudad de Santo Domingo tienden a vender y comprar diariamente bienes y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciudadanos o clientes</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Competidores</li> </ul>	Ser comerciantes y consumidores activos de bienes y servicios beneficia directamente en las ventas o ingresos de la Distribuidora.		X					X
<b>Nivel social</b>	La clase social baja y media santo domingueña tiende a adquirir sus bienes y servicios en locales comerciales de la ciudad de Santo Domingo.		Ser una Distribuidora que vende productos al por mayor y menor permite tener gran cantidad de clientes.		X					X

**Fuente:** Distribuidora SUPER 1001

**Elaborado por:** Pamela Párraga

Tabla 25: Dimensión Tecnológica

<b>FUERZAS EXTERNAS</b>										
<b>4.4.2.3.5 DIMENSIÓN TECNOLÓGICA</b>										
<b>Factores</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Implicados</b>	<b>Impacto en la Distribuidora</b>		<b>Prioridad del impacto</b>			<b>Categorización del impacto</b>		
			<b>Positivo</b>	<b>Negativo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Amenaza</b>	<b>Equilibrio</b>	<b>Oportunidad</b>
<b>Medios de comunicación</b>	Útiles e imprescindibles en cualquier empresa para el normal funcionamiento de las actividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciudadanos o clientes</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Competidores</li> </ul>	La nueva tecnología hace que el comerciante, proveedor y el consumidor fortalezcan los lazos comerciales para el normal funcionamiento de las actividades, tal es el caso de la Distribuidora.		X					X

**Fuente:** Distribuidora SUPER 1001

**Elaborado por:** Pamela Párraga

Tabla 26: Dimensión Geográfica

**FUERZAS EXTERNAS**

**4.4.2.3.6 DIMENSIÓN GEOGRÁFICA**

Factores	Comportamiento	Implicados	Impacto en la Distribuidora		Prioridad del impacto			Categorización del impacto		
			Positivo	Negativo	Alto	Medio	Bajo	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
<b>Ubicación</b>	La dimensión geográfica en la que se desenvuelve la empresa es un punto clave para alcanzar las metas planteadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciudadanos o clientes</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Competidores</li> </ul>	La Distribuidora se encuentra ubicada en la ciudad de Santo Domingo considerada la arteria comercial del país por su dinamismo económico.		X					X

**Fuente:** Distribuidora SUPER 1001

**Elaborado por:** Pamela Párraga

Tabla 27: Dimensión Ambiental

**FUERZAS EXTERNAS**

**4.4.2.3.7 DIMENSIÓN AMBIENTAL**

Factores	Comportamiento	Implicados	Impacto en la Distribuidora		Prioridad del impacto			Categorización del impacto		
			Positivo	Negativo	Alto	Medio	Bajo	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
Reciclaje	En la ciudad de Santo Domingo se incentiva al cuidado del medio ambiente desde los ciudadanos hasta las pequeñas y grandes empresas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribuidora</li> </ul>	La Distribuidora contribuye al cuidado del medio ambiente a través del reciclaje de papel, cartón y plástico para su posterior reutilización.		X					X

**Fuente:** Distribuidora SUPER 1001

**Elaborado por:** Pamela Párraga

#### 4.4.2.4 Perfil Estratégico de las Fuerzas Externas

El presente cuadro se interpreta así:

1	1 orden
2	2 orden
3	Equilibrio

Tabla 28: Perfil Estratégico de las Fuerzas Externas

Factores	Categorización del impacto				
	Amenaza		Equilibrio	Oportunidad	
	1 orden	2 orden	3	1 orden	2 orden
Obligaciones tributarias			X		
Recesión económica	X				
Financiamiento de COAC Y Bancos a la ciudadanía				X	
Ingresos económicos				X	
Inestabilidad política			X		
Controles de seguridad	X				
Patrones de comportamiento				X	
Nivel social				X	
Medios de comunicación				X	
Ubicación				X	
Reciclaje				X	
<b>TOTAL, SUMA</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL, PORCENTAJE</b>	<b>20%</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>70%</b>	<b>0%</b>

Fuente: Macroentorno Externo

Elaborado por: Pamela Párraga

## **ANÁLISIS**

### **Perfil estratégico de las fuerzas externas**

Según resultados del cuadro de perfil estratégico se detalla así:

El 20% corresponde a amenazas de primer orden que menciona a la recesión económica que ocasiona incertidumbre y especulaciones en el mercado y por otra parte se encuentra los controles de seguridad que no siempre benefician al comerciante en su actividad, estos factores inciden directamente en las ventas o ingresos de la Distribuidora.

Otro 20% corresponde a amenazas y oportunidades equilibradas que menciona a las obligaciones tributarias como factores que inciden, desde las personas naturales hasta las personas jurídicas obligándolos a administrar de mejor manera su dinero y por otro lado se encuentra la inestabilidad política afectando directamente en las inversiones en el país, estos factores inciden directamente en las ventas o ingresos de la Distribuidora.

Además, un 70% corresponde a oportunidades de primer orden que menciona a financiamientos de COAC y Bancos a la ciudadanía, ingresos económicos, patrones de comportamiento, nivel social, medios de comunicación, ubicación y reciclaje como factores que ayudan a mejorar la rentabilidad de la Distribuidora.

#### 4.4.2.4.1 Capacidad de Respuesta a Factores Estratégicos Externos

**Nota:** los valores establecidos son en base a:

<b>Ponderación</b>	
<b>3</b>	Buena
<b>2</b>	Regular
<b>1</b>	Mala

**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** Pamela Párraga

<b>Peso</b>
$P = \frac{\text{Valor de ponderación}}{\text{Total valor de ponderación}}$

**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** Pamela Párraga

<b>Calificación</b>	
<b>3</b>	Buena
<b>2</b>	Regular
<b>1</b>	Mala

**Fuente:** Propia  
**Elaborado por:** Pamela Párraga

<b>Respuesta de la calificación</b>
$C = \frac{\text{Calificación}}{\text{Peso}}$

**Fuente:** Propia  
**Elaborado por:** Pamela Párraga

#### 4.4.2.4.2 Respuesta a Factores Estratégicos Externos

Tabla 29: Respuesta a Factores Estratégicos Externos

<b>RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS</b>					
<b>Amenazas</b>	<b>Factores</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Respuesta de la calificación</b>
<b>A1</b>	Obligaciones tributarias	2	0.07	2	0.14
<b>A2</b>	Recesión económica	1	0.04	1	0.04
<b>A3</b>	Inestabilidad política	2	0.07	2	0.14
<b>A4</b>	Controles de seguridad	1	0.04	1	0.04
<b>Oportunidades</b>	<b>Subtotal</b>	<b>6</b>	<b>0.22</b>	<b>6</b>	<b>0.36</b>
<b>O1</b>	Financiamiento de COAC Y Bancos a la ciudadanía	3	0.11	3	0.33
<b>O2</b>	Ingresos económicos	3	0.11	3	0.33
<b>O3</b>	Patrones de comportamiento	3	0.11	3	0.33
<b>O4</b>	Nivel social	3	0.11	3	0.33
<b>O5</b>	Medios de comunicación	3	0.11	3	0.33
<b>O6</b>	Ubicación	3	0.11	3	0.33
<b>O7</b>	Reciclaje	3	0.11	3	0.33
	<b>Subtotal</b>	<b>21</b>	<b>0.77</b>	<b>21</b>	<b>2.31</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>0.99</b>	<b>27</b>	<b>2.67</b>

Fuente: Perfil estratégico de las fuerzas externas

**Elaborado por:** Pamela Párraga

## **ANÁLISIS**

### **Respuesta de los factores estratégicos externos**

Los factores correspondientes a las amenazas tienen un peso de 0.22%, una calificación de 6 puntos con respecto al peso y una respuesta a la calificación de 0.36%, mientras que los factores correspondientes a las oportunidades tienen un peso de 0.77%, una calificación de 21 puntos con respecto al peso y una respuesta a la calificación de 2.31%.

Es decir, la Distribuidora está respondiendo positivamente a tratar de reducir las amenazas para maximizar sus oportunidades comerciales y con ello tratar de mejorar las ventas o ingresos que servirán para poder cubrir sus costos y gastos operativos.

Las respuestas totales correspondiente a los factores estratégicos externos muestran un peso de 0.99%, una calificación de 27 puntos con respecto al peso y una respuesta a la calificación de 2.67%.

#### 4.4.2.5. Microentorno Interno

Tabla 30: Dimensión Financiera

### FUERZAS INTERNAS

#### 4.4.2.5.1 DIMENSIÓN FINANCIERA

Factores	Comportamiento	Implicados	Impacto en la Distribuidora		Prioridad del Impacto			Categorización del Impacto		
			Positivo	Negativo	Alto	Medio	Bajo	Debilidades	Equilibrio	Fortalezas
<b>Ventas ingresos</b>	Las ventas generan ingresos, pero no son suficientes para cubrir los costos y gastos operativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente-Propietario</li> <li>Contador</li> </ul>		La Distribuidora no realiza análisis financieros a través de los métodos horizontales y verticales que les permita interpretar los resultados generados por las ventas.		X			X	
<b>Compras</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente-Propietario</li> <li>Contador</li> </ul>		La Distribuidora no trabaja con índices financieros, específicamente la índice rotación de	X			X		

				inventario que les permita saber cuántas veces rota la mercadería para de acuerdo a ello adquirir la cantidad exacta de mercadería.						
<b>Financiamientos o préstamos externos para la Distribuidora</b>	Debido a la existencia de falta de liquidez en el año 2017 se recurrió a un préstamo al Banco Pichincha.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente-Propietario</li> <li>• Contador</li> <li>• Financiadores</li> </ul>		El otorgamiento de un crédito bancario a la Distribuidora si bien ayuda a poder resolver sus problemas momentáneos, es un gasto financiero a largo plazo.	X			X		

**Fuente:** Distribuidora SUPER 1001

**Elaborado por:** Pamela Párraga

Tabla 31: Dimensión Administrativa

FUERZAS INTERNAS										
4.4.2.5.2 DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA										
Factores	Comportamiento	Implicados	Impacto en la Distribuidora		Prioridades del impacto			Categorización del impacto		
			Positivo	Negativo	Alto	Medio	Bajo	Debilidades	Equilibrio	Fortaleza
<b>Planeación administrativa</b>	Las metas y objetivos trazados no están bien definidos ni socializados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente propietario</li> <li>• Empleados</li> <li>• Trabajadores</li> </ul>		Por cuanto las metas y objetivos no están bien definidas se recurren a estrategias improvisadas o basadas en la experiencia.			X	X		
<b>Organización administrativa</b>	La responsabilidad administrativa se la realiza bajo orden jerárquico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente-propietario</li> <li>• Empleados</li> <li>• Trabajadores</li> </ul>	En la Distribuidora las actividades que se realizan son llevadas a cabo bajo estricto orden jerárquico, capacidad profesional y cumplimiento de órdenes.		X					X

<b>Dirección administrativa</b>	Tener un directivo que guie, ayude, motive y enseñe de qué manera se debe de trabajar y con quién se debe de trabajar es el mejor canal de comunicación que existe en la Distribuidora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente - propietario</li> </ul>	La gerente – propietaria es el canal de comunicación en el trabajo ya que es el responsable total en el ámbito de direccionamiento, quien a su vez tiene un trato amigable con quienes forman parte de la Distribuidora.		X					X
<b>Coordinación administrativa</b>	Como se trabaja bajo estricto orden jerárquico todos los empleados y trabajadores cumplen orden para alcanzar metas que como se menciona anteriormente no están bien definidas ni socializadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente – propietario</li> </ul>	Al trabajar bajo estricto orden jerárquico se unifican las fuerzas de trabajo de los empleados y trabajadores y producto de ello se tienen resultados deseados para la Distribuidora.		X					X
<b>Control administrativo</b>	Vigilar el desempeño que tienen los empleados y trabajadores es de vital importancia en cualquier empresa tal es el caso de la Distribuidora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente - Propietario</li> </ul>	A través de medios de comunicación oportunos y tecnología avanzada se supervisa las actividades que llevan a cabo los empleados y trabajadores de la Distribuidora.		X					X

Fuente: Distribuidora SUPER 1001

Elaborado por: Pamela Párraga



Tabla 32: Dimensión de Comercialización

**FUERZAS INTERNAS**

**4.4.2.5.3 DIMENSIÓN DE COMERCIALIZACIÓN**

Factores	Comportamiento	Implicados	Impacto en la Distribuidora		Prioridad del impacto			Categorización del impacto		
			Positivo	Negativo	Alto	Medio	Bajo	Debilidades	Equilibrio	Fortalezas
<b>Costo de mercadería</b>	Para comprar la mercadería realizan comparación de costos entre varios proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente propietario</li> <li>Contadores</li> <li>Proveedores</li> </ul>		La Distribuidora ha venido trabajando por años con los mismos proveedores y ese importe de la mercadería adquirida ya sea al contado o al crédito se ha establecido.	X			X		
<b>Adquisición de mercadería</b>	Para adquirir la mercadería se basan en el promedio de consumo del cliente y en el lema de temporadas especiales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente propietario</li> <li>Proveedores</li> <li>Secretaria</li> <li>Despachador</li> </ul>		La Distribuidora para adquirir la mercadería siempre ha trabajado en base a la experiencia y nunca ha trabajado en base a un diseño de estrategias.	X			X		
<b>Control de mercadería</b>	Para controlar la mercadería realizan una inspección	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente propietario</li> <li>Secretaria</li> </ul>		La Distribuidora no realiza un correcto control de la	X			X		

	antes y después de la adquisición del producto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisor</li> </ul>		mercadería puesto que en repetidas ocasiones han existido mercadería en mal estado.						
<b>Venta de mercadería</b>	Para vender la mercadería se basan en el costo de adquisición del producto y P.V.P.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente –</li> <li>• propietaria</li> <li>• Secretaria</li> <li>• Cajeros</li> <li>• Trabajadores</li> </ul>		La Distribuidora sigue trabajando bajo un esquema determinado y nunca han cambiado su manera de comercialización debido a ello existe mercadería que regresa a bodega, en algunas ocasiones ya se encuentra en mal estado para luego ser expuesta en nuevas temporadas especiales y ni aun así se venden en su totalidad, perdiendo el valor de la venta por el costo que fue adquirido.	X			X		

**Fuente:** Distribuidora SUPER 1001

**Elaborado por:** Pamela Párraga

Tabla 33: Dimensión de Recursos Humanos

<b>FUERZAS INTERNAS</b>										
<b>4.4.2.5.4 DIMENSIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>										
<b>Factores</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Implicados</b>	<b>Impacto en la</b>		<b>Prioridad del</b>			<b>Clasificación del impacto</b>		
			<b>Distribuidora</b>		<b>impacto</b>					
			<b>Positivo</b>	<b>Negativo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Equilibrio</b>	<b>Fortalezas</b>
<b>Empleados y trabajadores</b>	Los derechos laborales del trabajador se cumplen según Código de Trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente – propietaria</li> <li>Empleados y trabajadores</li> </ul>	Los empleados y trabajadores cumplen responsablemente con sus obligaciones en la Distribuidora.		X					X
<b>Sueldos</b>	La contratante quien es la Gerente- propietaria cumple con sus obligaciones según Código de trabajo, aunque las ventas o ingresos no son suficiente para cubrir los gastos operativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente – propietaria</li> <li>Empleados y trabajadores</li> </ul>	La Distribuidora paga a sus empleados y trabajadores según ley ecuatoriana.			X			X	

Fuente: Distribuidora SUPER 1001

Elaborado por: Pamela Párraga

Tabla 34: Dimensión Microentorno Externo

<b>FUERZAS INTERNAS</b>										
<b>4.4.2.5.5 DIMENSIÓN MICROENTORNO EXTERNO</b>										
<b>Fuerzas</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Implicados</b>	<b>Impacto en la Distribuidora</b>		<b>Prioridad del impacto</b>			<b>Clasificación del impacto</b>		
			Positivo	Negativo	Alto	Medio	Bajo	Debilidades	Equilibrio	Fortalezas
<b>Proveedores</b>	Los abastecedores de los productos son responsables y éticos en su trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente – propietario.</li> <li>• Proveedor</li> </ul>	La Distribuidora tiene buenos lazos de comercialización con los proveedores, se trabaja a largo plazo.		X					X
<b>Competidores</b>	La competencia no siempre es leal porque cada empresa trabaja con estrategias para tener ventajas competitivas.		Para la Distribuidora trabajar al ritmo de una competencia desleal es cada vez más difícil porque no se tiene en claro ni socializado las metas que se persiguen.				X	X		

<b>Cientes</b>	Representan el medio para comenzar, permanecer y proyectarse en el mercado, la ciudadanía santo domingueña son consumidores activos de bienes y servicios.		La Distribuidora no está en constante contacto con los consumidores para poder saber cuáles son sus gustos y preferencias y satisfacer sus necesidades, ya que trabajan de acuerdo con temporadas.			X		X	
----------------	--	--	--	--	--	---	--	---	--

**Fuente:** Distribuidora SUPER 1001

**Elaborado por:** Pamela Párraga

#### 4.4.2.5 Perfil Estratégico de las Fuerzas Internas

Tabla 35: Perfil Estratégico de las Fuerzas Internas

Factores	Categorización del impacto				
	Debilidades		Equilibrio	Fortalezas	
	1 orden	2 orden		1 orden	2 orden
Ventas o ingresos			X		
Compras		X			
Financiamiento para la Distribuidora	X				
Planeación Adm.	X				
Organización Adm.				X	
Dirección Adm.				X	
Coordinación Adm.				X	
Control Adm.				X	
Costo de mercadería		X			
Adquisición de Mer.	X				
Control de Mer.	X				
Venta de mercadería	X				
Empleados y Trab.					X
Sueldos			X		
Proveedores					X
Competidores		X			
Clientes			X		
<b>TOTAL, SUMA</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
<b>TOTAL, PORCENTAJE</b>	<b>50%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>40%</b>	<b>20%</b>

**Fuente:** Microentorno Interno

**Elaborado por:** Pamela Párraga

**ANÁLISIS:**

## **Perfil estratégico de las fuerzas internas**

Según resultados del cuadro de perfil estratégico de las fuerzas internas de debilidades y amenazas se detalla lo siguiente:

El 50% corresponde a debilidades de primer orden que menciona al financiamiento o préstamos externos para la Distribuidora y planeación administrativa debido a que como no cuentan con estrategias que les permita asistirse en momentos críticos ven como única salida los préstamos externos, también se encuentran factores como adquisición, control y venta de mercadería. Otro 30% corresponde a factores de segundo orden como compras, costo de mercadería y competidores.

Pertenece a factores equilibrados como ventas ya que a pesar de generar ingresos estos no son suficientes para cubrir los costos y gastos operativos, también se encuentran los sueldos y clientes.

Un 40% pertenece a fortalezas de primer orden que menciona factores administrativos como: organización, dirección, coordinación y control que son actividades que se realizan en la Distribuidora para su correcto funcionamiento. Otro 20% corresponde a fortalezas de segundo orden que menciona a los trabajadores y empleados además de los proveedores.

#### 4.4.2.5.1 Respuesta a Factores Estratégicos Internos

Tabla 36: Respuesta a Factores Estratégicos Internos

<b>RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS</b>					
<b>Debilidades</b>	<b>Factores</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Respuesta de la calificación</b>
<b>D1</b>	Compras	2	0.06	2	0.12
<b>D2</b>	Financiamiento o préstamos externos	1	0.03	1	0.03
<b>D3</b>	Planeación administrativa	2	0.06	2	0.12
<b>D4</b>	Costo de mercadería	2	0.06	2	0.12
<b>D5</b>	Adquisición de mercadería	1	0.03	1	0.03
<b>D6</b>	Control de mercadería	1	0.03	1	0.03
<b>D7</b>	Venta de mercadería	1	0.03	1	0.03
<b>D8</b>	Competidores	2	0.06	2	0.12
<b>Fortalezas</b>	<b>Subtotal</b>	<b>12</b>	<b>0.36</b>	<b>12</b>	<b>0.60</b>
<b>F1</b>	Ventas o ingresos	2	0.06	2	0.12
<b>F2</b>	Organización administrativa	3	0.09	3	0.27
<b>F3</b>	Dirección administrativa	3	0.09	3	0.27
<b>F4</b>	Coordinación administrativa	3	0.09	3	0.27
<b>F5</b>	Control administrativo	3	0.09	3	0.27
<b>F6</b>	Empleados y trabajadores	2	0.06	2	0.12
<b>F7</b>	Sueldos	2	0.06	2	0.12
<b>F8</b>	Proveedores	2	0.06	2	0.12
<b>F9</b>	Clientes	2	0.06	2	0.12
	<b>Subtotal</b>	<b>22</b>	<b>0.66</b>	<b>22</b>	<b>1.68</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>1.02</b>	<b>34</b>	<b>2.28</b>

**Fuente:** Perfil estratégico de las fuerzas internas

**Elaborado por:** Pamela Párraga

## **ANÁLISIS:**

### **Respuesta de los factores estratégicos internos**

Los factores correspondientes a las debilidades tienen un peso de 0.36%, una calificación de 12 puntos con respecto al peso y una respuesta a la calificación de 0.60%, mientras que los factores correspondientes a las fortalezas tienen un peso de 0.66%, una calificación de 22 puntos con respecto al peso y una respuesta a la calificación de 1.68%.

Es decir, la Distribuidora trata de minimizar las debilidades para que a través del aprovechamiento sus fortalezas funcionen correctamente en la mayoría de sus actividades internas, aunque debe de mejorar en algunos aspectos que permitirán desenvolverse de manera eficaz y eficiente al servicio de los clientes.

Las respuestas totales correspondientes a los factores estratégicos internos muestran un peso de 1.02%, una calificación de 34 puntos con respecto al peso y una respuesta a la calificación de 2.28%.

#### 4.4.2.6 Listado Estratégico

Tabla 37: Listado Estratégico

REDACCIÓN ESTRATÉGICA GENERAL							
Amenazas		Oportunidades		Debilidades		Fortalezas	
<b>A</b> <b>1</b>	Obligaciones tributarias	<b>O</b> <b>1</b>	Financiamiento de las COAC y Bancos a la ciudadanía	<b>D</b> <b>1</b>	Compras	<b>F</b> <b>1</b>	Ventas o ingresos
<b>A</b> <b>2</b>	Recesión económica	<b>O</b> <b>2</b>	Ingresos económicos	<b>D</b> <b>2</b>	Financiamiento o préstamos externos para la Distribuidora	<b>F</b> <b>2</b>	Organización administrativa
<b>A</b> <b>3</b>	Inestabilidad política	<b>O</b> <b>3</b>	Patrones de comportamiento	<b>D</b> <b>3</b>	Planeación administrativa	<b>F</b> <b>3</b>	Dirección administrativa
<b>A</b> <b>4</b>	Controles de seguridad	<b>O</b> <b>4</b>	Nivel social	<b>D</b> <b>4</b>	Costo de mercadería	<b>F</b> <b>4</b>	Coordinación administrativa
		<b>O</b> <b>5</b>	Medios de comunicación	<b>D</b> <b>5</b>	Adquisición de mercadería	<b>F</b> <b>5</b>	Control administrativo
		<b>O</b> <b>6</b>	Ubicación	<b>D</b> <b>6</b>	Control de mercadería	<b>F</b> <b>6</b>	Empleados y trabajadores
		<b>O</b> <b>7</b>	Reciclaje	<b>D</b> <b>7</b>	Venta de mercadería	<b>F</b> <b>7</b>	Sueldos
				<b>D</b> <b>8</b>	Competidores	<b>F</b> <b>8</b>	Proveedores
						<b>F</b> <b>9</b>	Clientes

**Fuente:** Respuestas a factores estratégicos externos e internos

**Elaborado por:** Pamela Párraga

#### 4.4.2.6.1 Matriz FODA

Tabla 38: Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<b>F1</b> Ventas o ingresos	<b>O1</b> Financiamiento de las COAC Y Bancos a la ciudadanía
<b>F2</b> Organización administrativa	<b>O2</b> Ingresos económicos
<b>F3</b> Dirección administrativa	<b>O3</b> Patrones de comportamiento
<b>F4</b> Coordinación administrativa	<b>O4</b> Nivel social
<b>F5</b> Control administrativo	<b>O5</b> Medios de comunicación
<b>F6</b> Empleados y trabajadores	<b>O6</b> Ubicación
<b>F7</b> Sueldos	<b>O7</b> Reciclaje
<b>F8</b> Proveedores	
<b>F9</b> Clientes	
Debilidades	Amenazas
<b>D1</b> Compras	<b>A1</b> Obligaciones tributarias
<b>D2</b> Financiamiento o préstamos externos para la Distribuidora	<b>A2</b> Recesión económica
<b>D3</b> Planeación administrativa	<b>A3</b> Inestabilidad política
<b>D4</b> Costo de mercadería	<b>A4</b> Controles de seguridad
<b>D5</b> Adquisición de mercadería	
<b>D6</b> Control de mercadería	
<b>D7</b> Venta de mercadería	
<b>D8</b> Competidores	

**Fuente:** Listado estratégico

**Elaborado por:** Pamela Párraga

<b>3</b>	<b>ALTA</b>
<b>2</b>	<b>MEDIA</b>
<b>1</b>	<b>BAJA</b>
<b>0</b>	<b>NULA</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Pamela Párraga

**Datos:** Seleccionar valores iguales o mayores a 2 puntos, estos valores representan los mayores problemas de la Distribuidora.

#### 4.4.2.6.2. Análisis FODA

### DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS GENERALES A PARTIR LA MATRIZ FODA

Tabla 39: Análisis FODA

Factores Internos		FORTALEZAS									DEBILIDADES									
		F1 Ventas o ingresos	F2 Organización administrativa	F3 Dirección administrativa	F4 Coordinación administrativa	F5 Control administrativo	F6 Empleados y trabajadores	F7 Sueldos	F8 Proveedores	F9 Clientes	D1 Compras	D2 Financiamiento o préstamos externos para la Distribuidora	D3 Planeación administrativa	D4 Costo de mercadería	D5 Adquisición de mercadería	D6 Control de mercadería	D7 Venta de mercadería	D8 Competidores	SUMA	PROMEDIO
Factores Externos																				
OPORTUNIDADES	O1 Financiamiento de las COAC y Bancos a los ciudadanos	3	2	2	2	2	2	2	0	3	1	1	2	0	1	0	3	3	29	1.71
	O2 Ingresos económicos	3	2	2	2	2	2	2	0	3	3	2	2	0	3	0	3	3	34	2.00
	O3 Patrones de comportamiento	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	2	3	0	3	0	3	3	35	2.06
	O4 Nivel social	3	2	2	2	2	2	2	0	3	3	0	2	0	3	0	3	3	32	1.88

	<b>05</b> Medios de comunicación	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	0	3	0	3	3	3	3	<b>42</b>	<b>2.47</b>
	<b>06</b> Ubicación	3	3	3	3	3	1	3	3	1	3	3	1	0	3	1	3	3	<b>40</b>	<b>2.35</b>
	<b>07</b> Reciclaje	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>3</b>	<b>0.18</b>
<b>AMENAZAS</b>	<b>A1</b> Obligaciones tributarias	3	3	3	3	3	0	2	2	0	2	2	3	0	0	0	3	0	<b>29</b>	<b>1.71</b>
	<b>A2</b> Recesión económica	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	<b>49</b>	<b>2.88</b>
	<b>A3</b> Inestabilidad política	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	<b>34</b>	<b>2.00</b>
	<b>A4</b> Controles de seguridad	2	3	3	3	3	1	0	0	3	3	0	3	0	3	3	3	0	<b>33</b>	<b>1.94</b>
	<b>SUMA</b>	<b>27</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>13</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>15</b>	<b>24</b>	<b>5</b>	<b>24</b>	<b>9</b>	<b>30</b>	<b>23</b>		
	<b>PROMEDIO</b>	2.45	2.36	2.27	2.27	2.27	1.73	1.73	1.18	2.27	2.36	1.36	2.18	0.45	2.18	0.82	2.73	2.09		

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Pamela Párraga

#### 4.4.2.6.2 Diseño de Estrategias

Tabla 40: Diseño de Estrategias

Factores Internos		FORTALEZAS								DEBILIDADES							
		F1 Ventas o ingresos	F2 Organización administrativa	F3 Dirección administrativa	F4 Coordinación administrativa	F5 Control administrativo	F6 Empleados y trabajadores	F7 Sueldos	F8 Proveedores	F9 Clientes	D1 Compras	D2 Financiamiento externos para la Distribuidora	D3 Planeación administrativa	D4 Costo de mercadería	D5 Adquisición de mercadería	D6 Control de mercadería	D7 Venta de mercadería
Factores Externos	<b>O1</b>	<p><b>(F1, F6, F7, F8, F9) - (O1, O2):</b> Realizar un análisis situacional de la Distribuidora SUPER 1001 a través de la interpretación de los estados financieros mediante la utilización de los métodos horizontales y verticales además de ratios financieros al finalizar cada año, con la finalidad de poder tomar decisiones económicas correctas.</p> <p><b>(F3, F4, F5) - (O3, O4, O5, O6):</b> Planificar reuniones al menos 1 vez al mes convocada por la Gerente-Propietaria a los empleados de la Distribuidora SUPER 1001 con la finalidad de hacer saber y entender las de decisiones que a ellos correspondan.</p>								<p><b>(D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8) – (O1, O2, O3, O4, O5, O6):</b> Idear algunas alternativas que permitan obtener información sobre los clientes, medio que permitirá asistir en la toma de decisiones sobre la compra y venta de mercadería a la Distribuidora SUPER 1001.</p> <p><b>(D3) – (O7):</b> Establecer políticas medioambientales a seguir en la Distribuidora SUPER 1001, con la finalidad de aportar en el cuidado al medio ambiente.</p>							
	Financiamiento de las COAC y Bancos a los ciudadanos																
	<b>O2</b> Ingresos económicos																
	<b>O3</b> Patrones de comportamiento																
	<b>O4</b> Nivel social																
	<b>O5</b> Medios de comunicación																
	<b>O6</b> Ubicación																
	<b>O7</b> Reciclaje																

Fuente: Análisis FODA

<b>AMENAZAS</b>	<b>A1</b> Obligaciones tributarias	<p><b>(F1, F2, F3, F4, F5) - (A1, A4):</b> Coordinar reuniones preestablecidas convocadas por la Gerente- Propietaria a los representantes de contabilidad y control administrativo de la Distribuidora SUPER 1001, con la finalidad de que el propietario tenga pleno conocimiento y control de los ingresos y egresos reflejados en los estados financieros.</p> <p><b>(F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9) - (A2, A3):</b> Tener alternativas ya planificadas que sirvan como respaldo en caso de la existencia de problemas externos que afecten a la Distribuidora SUPER 1001, ya que estos inciden directamente en el normal funcionamiento de las actividades de la misma.</p>	<p><b>(D7) - (A1):</b> Establecer el monto total a pagar de las obligaciones tributarias a partir del análisis de los ingresos o ventas realizadas por la Distribuidora SUPER 1001, con la finalidad de evitar problemas con las respectivas autoridades.</p> <p><b>(D1, D3 D5, D6) - (A4):</b> Asignar a una persona que tenga como función la responsabilidad de los controles de seguridad en los procesos de compra de mercadería de la Distribuidora SUPER 1001, con la finalidad de estar al día en los nuevos procesos de seguridad sea el caso y así de esta manera poder cumplir con las obligaciones como una entidad de comercial.</p> <p><b>(D8) - (A2, A3):</b> Realizar un plan de ventas en la Distribuidora SUPER 1001 ante posibles emergencias externas en la ciudad de Santo Domingo, con la finalidad de poder afrontar a los competidores leales y desleales de la zona.</p> <p><b>(D1, D2, D4, D7, D8) – (A2, A3):</b> Analizar la situación política y económica de la zona de Santo Domingo con la finalidad de saber si la Distribuidora SUPER 1001 debe de seguir trabajando con las mismas pautas en relación con la compra y venta de mercadería.</p>
	<b>A2</b> Recesión económica		
	<b>A3</b> Inestabilidad política		
	<b>A4</b> Controles de seguridad		

**Elaborado por:** Pamela Párraga

#### 4.4.2.7 Alternativas y Metas DAFO

Tabla 41: Estrategia N.-1

##### 4.4.2.7.1 ESTRATEGIA N.-1

4.4.2.7.1 ESTRATEGIA N.-1								
OBJETIVO	META	ACTIVIDAD	ESTRATEGIA PARA APLICAR	DIMENSIÓN	RECURSOS	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE(S)	ENCARGADO(S)
¿QUÉ?	¿CUÁNTO O CUÁNDO?	¿CÓMO?						
Analizar la situación económica y financiera de la Distribuidora SUPER 1001	Al finalizar cada mes o año	<b>FO:</b> Valiéndose de las interpretaciones de los estados financieros, es decir, Balance General y Estado de Resultados a través de los métodos verticales y horizontales.	Analizar la situación económica y financiera de la Distribuidora SUPER 1001, al finalizar cada mes o año, valiéndose de las interpretaciones de los estados financieros, es decir Balance General y Estado de Resultados a través de los métodos verticales y horizontales.	Financiera	<b>Humanos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente-Propietaria</li> <li>Contadores</li> </ul> <b>Tecnológicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Computador</li> </ul>	No se necesita de financiamiento porque se trabajará a partir de la elaboración de los estados financieros.	Departamento Administrativo	Contadores

**Fuente:** Diseño de Estrategias

**Elaborado por:** Pamela Párraga

Tabla 42: Estrategia N.-2

**4.4.2.7.2 ESTRATEGIA N.- 2**

4.4.2.7.2 ESTRATEGIA N.- 2								
OBJETIVO	META	ACTIVIDAD	ESTRATEGIA PARA APLICAR	DIMENSIÓN	RECURSOS	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE(S)	ENCARGADO(S)
¿QUÉ?	¿CUÁNTO O CUÁNDO?	¿CÓMO?						
Captar clientes	En un 25% más en relación con el año 2017 con \$105.280,72	<b>DO:</b> Ideando alternativas como encuestas que permitan conocer de mejor manera el comportamiento del comprador	Captar clientes en un 25% más en relación con el año 2017 con \$105.280,72, ideando alternativas como encuestas que permitan conocer de mejor manera el comportamiento del comprador.	Microentorno Externo	<b>Humanos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente-Propietaria</li> <li>• Asistente Administrativo</li> <li>• Empleados</li> </ul> <b>Tecnológicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador</li> </ul> <b>Materiales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Según acuerdo de los miembros de la Distribuidora.</li> </ul>	Si se necesita de financiamiento y será establecido según los miembros de la Distribuidora previo a un análisis de gastos.	Departamento Administrativo	Markentig

**Fuente:** Diseño de Estrategias  
**Elaborado por:** Pamela Párraga

Tabla 43: Estrategia N.-3

**4.4.2.7.3 ESTRATEGIA N.- 3**

4.4.2.7.3 ESTRATEGIA N.- 3								
OBJETIVO	META	ACTIVIDAD	ESTRATEGIA PARA APLICAR	DIMENSIÓN	RECURSOS	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE(S)	ENCARGADO(S)
¿QUÉ?	¿CUÁNTO O CUÁNDO?	¿CÓMO?						
<p>Crecer en ventas y disminuir en costos</p>	<p>En un 5% para los ingresos y egresos</p>	<p><b>FA:</b> Estudiando el mercado, conociendo al cliente y diversificando la oferta de productos</p>	<p>Crecer en ventas y disminuir en costos en un 5% para los ingresos y egresos, estudiando el mercado, conociendo al cliente y diversificando la oferta de productos.</p>	<p>Administrativa</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> <li>- Propietaria</li> <li>• Trabajadores (Administradores)</li> </ul> <p><b>Tecnológicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador</li> </ul>	<p>Si se necesita de financiamiento y será establecido según el acuerdo de los miembros de la Distribuidora previo al análisis del mercado.</p>	<p>Departamento Administrativo</p>	<p>Contadores</p>

**Fuente:** Diseño de Estrategias

**Elaborado por:** Pamela Párraga

Tabla 44: Estrategia N.- 4

4.4.2.7.4 ESTRATEGIA N.- 4								
OBJETIVO	META	ACTIVIDAD	ESTRATEGIA PARA APLICAR	DIMENSIÓN	RECURSOS	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE(S)	ENCARGADO(S)
¿QUÉ?	¿CUÁNTO O CUÁNDO?	¿CÓMO?						
Analizar las compras y ventas de mercadería	Al finalizar cada mes o año	<b>DA:</b> A través de la utilización de ratios financieros	Analizar las compras y ventas de mercadería al finalizar cada mes o año a través de la utilización de ratios financieros. Este método permitirá saber la rotación exacta de inventarios, y a través de este saber hasta qué cantidad de mercadería comprar para que la misma no repose en bodega y por ende no esté en mal estado.	Comercialización	<b>Humanos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente-Propietaria</li> <li>• Contadores</li> <li>• Asistente Administrativo</li> </ul> <b>Tecnológicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador</li> </ul>	No se necesita de financiamiento porque se trabajará a partir del análisis de los estados financieros.	Departamento de Comercialización	Contadores

Fuente: Diseño de Estrategias

Elaborado por: Pamela Párraga

## CONCLUSIONES

- La Distribuidora SUPER 1001 presenta ausencia de estrategias mismas que han afectado a los procesos de comercialización que se llevan a cabo, específicamente en la adquisición, control y venta de mercadería correspondiente al Microentorno Interno, ya que según la realización del Análisis F.O.D.A las mayores debilidades se encuentran en los Departamentos: Financiero, Administrativo, Comercialización y Microentorno Externo ocasionando retraso en el cumplimiento de las actividades.
- La Distribuidora SUPER 1001 presenta problemas según análisis F.O.D.A en el Departamento Financiero y Administrativo ya que sus respectivos representantes no realizan análisis de los estados financieros que les permita saber de mejor manera la situación real de la misma, tampoco planificaron, organizaron, direccionaron, coordinaron y controlaron de manera oportuna las actividades realizadas en el periodo.
- La Distribuidora SUPER 1001 presenta problemas según análisis F.O.D.A en el Departamento de Comercialización ya que sus respectivos representantes no trabajan en base a análisis de ratios financieros, tal es el caso que el mayor problema que atraviesa la misma es la baja rotación de inventarios que según el análisis la mercadería rotó 0,59 veces en el año 2016 y 1,05 veces en el año 2017, es baja porque a pesar de que en el último año rota más que en el año anterior no cumple con las expectativas establecidas por la gerencia, por no realizar este importante análisis se compra en exceso de mercadería, no se vende lo previsto, la mercadería regresa a bodega, se recurre a alternativas de venta y lo que no se vendió se transforma en pérdidas económicas disminuyendo las posibilidades de incrementar las utilidades. De igual manera en el Departamento de Microentorno Externo ya que sus respectivos representantes no generan estrategias de marketing idóneos para la captación de clientes, que, aunque se cuenta con una alta cantidad de compradores, no son suficientes para cubrir los altos volúmenes de compra y venta.

## RECOMENDACIONES

- Tomar como referencia las estrategias elaboradas en el presente trabajo de investigación, realizadas con el propósito de mejorar los procesos de comercialización de la Distribuidora SUPER 1001, teniendo como principal objetivo la asistencia en la toma de decisiones correctas y oportunas en las Dimensiones Financieras, Administrativas, Comercialización y Microentorno Externo.
- Analizar la situación económica y financiera de la Distribuidora SUPER 1001 al finalizar cada periodo contable, valiéndose de la interpretación de los estados financieros a través de los métodos verticales y horizontales, con el objetivo de identificar problemas económicos y financieros para luego poder resolverlos, así como también realizar reuniones periódicas entre las máximas autoridades de la Distribuidora SUPER 1001 con la finalidad de que la administración pueda planificar, organizar, direccionar, coordinar y controlar de manera oportuna el desarrollo y cumplimiento de las actividades llevadas a cabo.
- Utilizar ratios financieros que proporcionen información general y específica de las unidades contables y financieras de la Distribuidora SUPER 1001, con la finalidad de saber el estado actual o pasado, esta también es una manera eficaz de identificar las fortalezas y debilidades de la misma, todo esto a través de la captación de clientes potenciales valiéndose de estrategias establecidas directamente del personal de marketing, con la finalidad de convertirlos en clientes permanentes de la Distribuidora SUPER 1001.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, N.** (2013). *El diseño*. Obtenido de <http://rodrigogajardo.cl/definiciones-de-diseno/origen-del-concepto-disegno/>
- Barraza, H.** (2017). *Propósito, misión y visión*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/294059>
- Bonsón, E., Cortijo, V., & Flores, F.** (2009). *Análisis de estados financieros* 2ª. ed. Madrid: Pearson Educación.
- Briceño, B.** (2016). *Administración estratégica*. Lima: Macro EIRL.
- Buján, A.** (2018). *Estados financieros*. Obtenido de <https://www.encyclopediainanciera.com/estados-financieros.htm>
- Castro, E.** (2016). *Diseño de estrategias*. Obtenido de <https://prezi.com/5nodj8ytcwlc/definicion-de-los-objetivos-y-diseno-de-las-estrategias/>
- Castro, J.** (2015). *El balance general*. Obtenido de <http://blog.corponet.com.mx/que-es-el-balance-general-y-cuales-son-sus-objetivos>
- Chiavenato, I.** (2011). *Planeación estratégica* 2ª. ed. México: McGraw-Hill.
- Código de Comercio.** (2013). *El comercio*. Obtenido de <http://www.desarrolloamazonico.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/05/CODIGO-DE-COMERCIO-act.pdf>
- Cortina, N.** (2012). *Marketing y comercialización internacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Echavarria, M.** (2012). *Escuela de organización industrial*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarria/2012/02/27/disen-organizacional/#comments>
- Espinoza, R.** (2013). *Análisis FODA*. Obtenido de <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Estupiñán, R., & Estupiñan, O.** (2006). *Análisis financiero y de gestión* 2ª. ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- García, E., & Valencia, M.** (2012). *Planeación estratégica* 2ª. ed. México: Trillas.
- García, S.** (2017). *El comercio*. Obtenido de <http://www.estudiantes.info/geografia/el-comercio.htm>
- Gavilánez, L.** (2018). *Ratios financieros*. Obtenido de <https://www.exitobursatil.com/que-son-como-calcular-los-ratios-financieros/>

- Mare, C.** (2016). *El diseño*. Obtenido de <http://www.ecohabitar.org/que-es-diseno/>
- Ortíz, J.** (2015). *Ratios financieros*. Obtenido de <https://finanzasyproyectos.net/que-son-los-ratios-financieros/>
- Pantoja, F.** (2018). *Procesos del diseño*. Obtenido de <https://prezi.com/alpdv-zuyilp/proceso-de-diseno-poli-2018-1/>
- Rodríguez, N., & López, C.** (2017). *El comercio*. Obtenido de <http://www.derechocomercial.edu.uy/RespComercio01.htm>
- Superintendencia de Compañías, valores y seguros.** (2018). *Indicadores financieros*. Obtenido de [http://181.198.3.71/portal/samples/images/docs/tabla\\_indicadores.pdf](http://181.198.3.71/portal/samples/images/docs/tabla_indicadores.pdf)
- Trucios, R.** (2017). *Entornos del marketing*. Obtenido de <http://rafaeltrucios.blogspot.com/2017/02/entornos-del-marketing-microentorno-y-macroentorno.html>
- Vargas, M.** (2014). *Análisis FODA*. Obtenido de <https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-analisis-foda-y-como-se-hace/>

## ANÉXOS

### Anexo 1: Estado de Resultados año 2016

DISTRIBUIDORA "SUPER 1001"		
ESTADO DE RESULTADOS		
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016		
CÓDIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	SALDO
4	<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 2.413.994,79</b>
4.1	VENTAS NETAS	\$ 2.453.260,10
4.1.1	VENTAS BRUTAS	\$ 2.453.260,10
4.1.1.001	<b>OFICINA PRINCIPAL</b>	<b>\$ 2.435.911,69</b>
4.1.1.001.100	VENTAS 0% IVA	\$ 911.659,54
4.1.1.001.110	VENTAS 12% IVA	\$ 1.524.252,15
4.1.3	<b>DEVOLUCIONES EN VENTAS</b>	<b>\$ -21.916,90</b>
4.1.3.001	<b>OFICINA PRINCIPAL</b>	<b>\$ -21.916,90</b>
4.1.3.001.100	DEVOLUCIONES EN VENTAS 0% IVA	\$ -6.458,12
4.1.3.001.110	DEVOLUCIONES EN VENTAS 12% IVA	\$ -15.458,78
5	<b>EGRESOS</b>	<b>\$ -2.238.718,40</b>
5.1	<b>COSTOS DE VENTA</b>	<b>\$ -145.254,12</b>
5.1.2	COSTOS	\$ -145.254,12
5.1.2.001	OFICINA PRINCIPAL	\$ -145.254,12
5.1.2.001.100	COSTO VENTAS	\$ -145.254,12
5.2	<b>COMPRAS</b>	<b>\$ -2.145.487,96</b>
5.2.1	COMPRAS NETAS	\$ -2.145.487,96
5.2.1.001	<b>OFICINA PRINCIPAL</b>	<b>\$ -2.009.140,39</b>
5.2.1.001.010	COMPRAS CON IVA 0%	\$ -987.682,38
5.2.1.001.020	COMPRAS CON IVA 12%	\$ -1.021.458,01
5.2.1.003	<b>DEVOLUCIÓN EN COMPRAS</b>	<b>\$ -74.335,18</b>
5.2.1.003.100	DEVOLUCIONES EN COMPRAS 0%	\$ -18.452,12
5.2.1.003.110	DEVOLUCIONES EN COMPRAS 12%	\$ -55.883,06
5.3	<b>GASTOS DE VENTA</b>	<b>\$ 16.193,44</b>
5.3.2	GASTO DE COMERCIALIZACIÓN	\$ 16.193,44
5.3.2.001	OFICINA PRINCIPAL	\$ 16.193,44
5.3.2.001.110	EVENTUALES	\$ 1.245,78
5.3.2.001.115	SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 897,45
5.3.2.001.117	GASTOS ATENCIÓN EMPLEADOS	\$ 895,45
5.3.2.001.120	GASTOS DE VENTA	\$ 1.225,28
5.3.2.001.122	GASTOS DE TRANSPORTE	\$ 1.548,45
5.3.2.001.123	SERVICIOS OCASIONALES	\$ 1.021,89
5.3.2.001.124	GASTOS VARIOS	\$ 654,76
5.3.2.001.125	GASTO MÉDICO PERSONAL	\$ 2.458,40
5.3.2.001.126	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	\$ 209,33
5.3.2.001.128	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE	\$ 3.329,08
5.3.2.001.129	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 2.310,44
5.3.2.001.130	SEGUROS DE TRANSPORTE	\$ 287,39
5.3.2.001.131	MOVILIZACIONES	\$ 109,73
5.4	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 34.584,80</b>
5.4.1	ADMINISTRATIVOS	\$ 34.584,80
5.4.1.001	OFICINA PRINCIPAL	\$ 34.584,80
5.4.1.001.100	SUELDOS Y SALARIOS	\$ 10.766,72
5.4.1.001.103	HORAS EXTRAS	\$ 233,71
5.4.1.001.104	APORTE PATRONAL IESS	\$ 1.336,57
5.4.1.001.106	DÉCIMO TERCER SUELDO	\$ 728,58
5.4.1.001.107	DÉCIMO CUARTO SUELDO	\$ 701,50
5.4.1.001.115	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	\$ 586,56
5.4.1.001.116	SUMINISTROS DE LIMPIEZA	\$ 568,12
5.4.1.001.117	SUMINISTROS Y MATERIALES	\$ 18,18
5.4.1.001.123	SERVICIOS DE GUARDIANÍA	\$ 53,28
5.4.1.001.124	MANTENIMIENTO OFICINA	\$ 838,16
5.4.1.001.125	TELEFONÍA CELULAR	\$ 86,00
5.4.1.001.126	CONSUMO DE LUZ	\$ 985,45
5.4.1.001.127	CONSUMO DE TELÉFONO	\$ 6,20
5.4.1.001.128	CONSUMO DE INTERNET	\$ 21,93
5.4.1.001.129	GASTOS LEGALES	\$ 594,10
5.4.1.001.130	GASTOS SEGUROS	\$ 8.812,45
5.4.1.001.131	CORREOS Y ENVÍOS	\$ 428,91
5.4.1.001.132	HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 2.921,35
5.4.1.001.133	SERVICIOS CONTABLES	\$ 3.928,56
5.4.1.001.134	GASTOS DE UNIFORMES	\$ 968,47
5.8	<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 1.245,45</b>
5.8.1	GASTOS PERSONALES	\$ 1.245,45
5.8.1.001	GASTOS PERSONALES	\$ 1.245,45
	<b>UTILIDAD/PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 175.276,39</b>

Anexo 2: Balance General año 2016

<b>DISTRIBUIDORA "SUPER 1001"</b>	
<b>BALANCE GENERAL</b>	
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016</b>	
<b>ACTIVOS</b>	
<b>Activos Corrientes</b>	<b>\$ 300.721,34</b>
Caja	
Bancos	
Banco del Pichincha	
Clientes	\$ 98.125,12
Impuesto a la renta retenidos año actual	\$ 1.485,32
Crédito tributario impuesto a la renta	\$ 985,89
Inventario de mercadería	\$ 200.125,01
<b>Activos Fijos</b>	<b>\$ 455.795,13</b>
Edificios	\$ 428.434,20
Dep. Acumulada de edificios	-
Equipo de oficina	\$ 7.254,14
Dep. Acumulada de equipo de oficina	-
Equipo de cómputo	\$ 10.448,01
Dep. Acumulada de equipo de cómputo	-
Muebles de oficina	\$ 6.158,78
Dep. Acumulada de muebles de oficina	-
Software	\$ 3.500,00
Dep. Acumulada de software	-
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 756.516,47</b>
<b>PASIVOS</b>	
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 287.820,73</b>
Cuentas por pagar	
Proveedores	\$ 285.145,05
less por pagar	\$ 458,78
Con la administración tributaria (Retención Fuente por pagar)	\$ 2.148,45
Iva por pagar	\$ 68,45
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 287.820,73</b>
<b>CAPITAL</b>	
Capital Social	\$ 468.695,74
Capital Neto	\$ 293.419,35
Utilidad del ejercicio	\$ 175.276,39
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 468.695,74</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 756.516,47</b>

Anexo 3: Estado de Resultados año 2017

DISTRIBUIDORA "SUPER 1001"		
ESTADO DE RESULTADOS		
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017		
CÓDIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	SALDO
4	<b>INGRESOS</b>	\$ 2.528.183,75
4.1	VENTAS NETAS	\$ 2.528.183,75
4.1.1	VENTAS BRUTAS	\$ 2.528.183,75
4.1.1.001	<b>OFICINA PRINCIPAL</b>	\$ 2.531.299,90
4.1.1.001.100	VENTAS 0% IVA	\$ 985.445,45
4.1.1.001.110	VENTAS 12% IVA	\$ 1.545.854,45
4.1.3	<b>DEVOLUCIONES EN VENTAS</b>	\$ -3.116,15
4.1.3.001	<b>OFICINA PRINCIPAL</b>	\$ -3.116,15
4.1.3.001.100	DEVOLUCIONES EN VENTAS 0% IVA	\$ -1.109,17
4.1.3.001.110	DEVOLUCIONES EN VENTAS 12% IVA	\$ -2.006,98
5	<b>EGRESOS</b>	\$ -2.344.180,51
5.1	<b>COSTOS DE VENTAS</b>	\$ -255.458,23
5.1.2	COSTOS	\$ -255.458,23
5.1.2.001	OFICINA PRINCIPAL	\$ -255.458,23
5.1.2.001.100	COSTO VENTAS	\$ -255.458,23
5.2	<b>COMPRAS</b>	\$ -2.245.781,12
5.2.1	COMPRAS NETAS	\$ -2.245.781,12
5.2.1.001	<b>OFICINA PRINCIPAL</b>	\$ -2.180.610,90
5.2.1.001.010	COMPRAS CON IVA 0%	\$ -895.425,45
5.2.1.001.020	COMPRAS CON IVA 12%	\$ -1.285.185,45
5.2.1.003	<b>DEVOLUCIÓN EN COMPRAS</b>	\$ -99.412,90
5.2.1.003.100	DEVOLUCIONES EN COMPRAS 0%	\$ -40.857,45
5.2.1.003.110	DEVOLUCIONES EN COMPRAS 12%	\$ -58.555,45
5.3	<b>GASTOS DE VENTA</b>	\$ 107.127,42
5.3.2	GASTO DE COMERCIALIZACIÓN	\$ 107.127,42
5.3.2.001	OFICINA PRINCIPAL	\$ 107.127,42
5.3.2.001.110	EVENTUALES	\$ 52.145,78
5.3.2.001.115	SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 4.345,40
5.3.2.001.117	GASTOS ATENCIÓN EMPLEADOS	\$ 29.996,79
5.3.2.001.118	VIÁTICOS A VENDEDORES	\$ 1.026,87
5.3.2.001.120	GASTOS DE VENTA	\$ 1.346,58
5.3.2.001.122	GASTOS DE TRANSPORTE	\$ 5.430,62
5.3.2.001.124	SERVICIOS OCASIONALES	\$ 6.775,41
5.3.2.001.125	GASTOS MÉDICOS PERSONAL	\$ 4.408,66
5.3.2.001.128	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE	\$ 836,69
5.3.2.001.129	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 814,62
5.4	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	\$ 42.395,33
5.4.1	ADMINISTRATIVOS	\$ 42.395,33
5.4.1.001	OFICINA PRINCIPAL	\$ 42.395,33
5.4.1.001.100	SUELDOS Y SALARIOS	\$ 14.405,39
5.4.1.001.104	APORTE PATRONAL IESS	\$ 1.750,25
5.4.1.001.106	DÉCIMO TERCER SUELDO	\$ 924,20
5.4.1.001.107	DÉCIMO CUARTO SUELDO	\$ 906,25
5.4.1.001.112	FONDO DE RESERVA	\$ 385,66
5.4.1.001.115	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	\$ 4.936,96
5.4.1.001.116	SUMINISTRO DE LIMPIEZA	\$ 2.142,15
5.4.1.001.117	SUMINISTROS Y MATERIALES	\$ 105,85
5.4.1.001.123	SERVICIOS DE GUARDIANIA	\$ 145,45
5.4.1.001.129	GASTOS LEGALES	\$ 201,45
5.4.1.001.131	CORREOS Y ENVÍOS	\$ 29,12
5.4.1.001.128	CONSUMO DE INTERNET	\$ 125,00
5.4.1.001.132	HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 1.645,00
5.4.1.001.124	MANTENIMIENTO OFICINA	\$ 2.154,41
5.4.1.001.130	GASTOS DE SEGUROS	\$ 3.904,81
5.4.1.001.134	GASTOS DE UNIFORMES	\$ 2.124,41
5.4.1.001.133	SERVICIOS CONTABLES	\$ 4.044,42
5.4.1.001.135	IVA QUE SE CARGA AL GASTO	\$ 2.464,55
5.6	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	\$ 373,45
5.6.1	INTERESES Y SERVICIOS	\$ 373,45
5.6.1.001	BANCOS	\$ 373,45
5.6.1.001.071	SERVICIOS BANCARIOS	\$ 373,45
5.8	<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	\$ 7.162,64
5.8.1	GASTOS PERSONALES	\$ 7.162,64
5.8.1.001	GASTOS PERSONALES	\$ 7.162,64
	<b>UTILIDAD/PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b>	\$ 184.003,24

Anexo 4: Balance General año 2017

<b>DISTRIBUIDORA "SUPER 1001"</b>	
<b>BALANCE GENERAL</b>	
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017</b>	
<b>ACTIVOS</b>	
<b>Activos Corrientes</b>	<b>\$ 536.634,27</b>
Caja	
Bancos	
Banco del Pichincha	\$ 74.828,52
Clientes	\$ 170.845,05
Impuesto a la renta retenidos año actual	\$ 1.580,18
Crédito tributario impuesto a la renta	\$ 1.022,31
Inventario de mercadería	\$ 288.358,21
<b>Activos Fijos</b>	<b>\$ 459.634,27</b>
Edificios	\$ 428.434,20
Dep. Acumulada de edificios	-
Equipo de oficina	\$ 8.089,50
Dep. Acumulada de equipo de oficina	-
Equipo de cómputo	\$ 12.138,04
Dep. Acumulada de equipo de cómputo	-
Muebles de oficina	\$ 7.472,53
Dep. Acumulada de muebles de oficina	-
Software	\$ 3.500,00
Dep. Acumulada de software	-
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 996.268,54</b>
<b>PASIVOS</b>	
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 527.521,44</b>
Cuentas por pagar	
Proveedores	\$ 524.463,74
less por pagar	\$ 573,63
Con la administración tributaria (Retención Fuente por pagar)	\$ 2.385,79
Iva por pagar	\$ 98,28
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 527.521,44</b>
<b>CAPITAL</b>	
Capital Social	\$ 468.747,10
Capital Neto	\$ 284.743,86
Utilidad del ejercicio	\$ 184.003,24
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 468.747,10</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 996.268,54</b>

## **Informe sobre el Diseño de Estrategias**

Señora  
Betty Gómez

**GERENTE-PROPIETARIA DE LA DISTRIBUIDORA SUPER 1001**

### **Tema de investigación**

Diseño de estrategias para mejorar los procesos de comercialización de la Distribuidora SUPER 1001, de la ciudad de Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

### **Fundamentos de la investigación**

Se ha llevado a cabo la investigación a través de la siguiente metodología: técnica de observación directa de los procesos de comercialización a la Distribuidora, encuesta dirigida a los empleados y trabajadores y la entrevista dirigida a la Gerente-Propietaria Sra. Betty Gómez. Por ello se evidenció los malos procesos de comercialización llevados a cabo por ausencia de estrategias.

### **Problema según investigación**

Malos procesos de comercialización que han repercutido en la baja rotación de inventarios que a su vez genera mercadería en stock disminuyendo los ingresos.

### **Desarrollo de la Investigación**

En mi carácter de estudiante de la ESPOCH de la Facultad de Administración de Empresas, Carrera de Ingeniería en Finanzas, informo sobre la investigación realizada a los procesos de comercialización de la Distribuidora SUPER 1001, que según información obtenida dichos procesos están bajo la responsabilidad y guía de la Gerente-Propietaria. Esta investigación partió desde un análisis horizontal y vertical realizado a

los Estados Financieros de la Distribuidora, en este caso el Estado de Resultados y el Balance General correspondiente a los años 2016 y 2017.

Seguido a ello se realizó un Análisis FODA valiéndose del estudio de los factores del Macroentorno Externo e Interno que permitió darle una categorización del impacto a las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas a través de una calificación como: 1 (primer orden), 2 (segundo orden), 3 (equilibrio), después de ello se realizó la capacidad de respuesta a los factores estratégicos externos e internos de la siguiente manera: ponderación con una calificación de 1 a 3 puntos realizada por la Gerente-Propietaria siendo ésta la capacidad de respuesta a los factores que intervienen en la estabilidad o no de la Distribuidora.

Posterior a ello se definió el listado estratégico según corresponde: amenazas (obligaciones tributarias, recesión económica, inestabilidad política y controles de seguridad), oportunidades (financiamiento de las COAC y bancos a la ciudadanía, ingresos económicos, patrones de comportamiento, nivel social, medios de comunicación, ubicación y reciclaje), debilidades (compras, financiamiento externos para la Distribuidora, planeación administrativa, costo de mercadería, adquisición de mercadería, control de mercadería, venta de mercadería y competidores), fortalezas (ventas, organización administrativa, dirección administrativa, coordinación administrativa, control administrativo, empleados y trabajadores, sueldos, proveedores y clientes), éstos factores ya mencionados permitieron realizar la Matriz FODA dándole una calificación, así: 3 (alta), 2(media), 1(baja), 0(nula) en donde la calificación igual o mayor a 2 de la relación de cada factor representan los mayores problemas de la Distribuidora. Finalmente, a partir del Análisis de la Matriz FODA se pudo diseñar las estrategias o alternativas y metas DAFO.

### **Propuesta según investigación**

Una vez realizada la investigación se considera que la gerencia puede hacer uso o no, o a su vez puede utilizar como referencia las siguientes estrategias o alternativas DAFO:

- a) Analizar la situación económica y financiera de la Distribuidora SUPER 1001, al finalizar cada mes o año, valiéndose de las interpretaciones de los estados

financieros, es decir Balance General y Estado de Resultados a través de los métodos verticales y horizontales.

- b) Captar clientes en un 25% más en relación con el año 2017 con \$105.280,72, ideando alternativas como encuestas que permitan conocer de mejor manera el comportamiento del comprador.
- c) Crecer en ventas y disminuir en costos en un 5% para los ingresos y egresos, estudiando el mercado, conociendo al cliente y diversificando la oferta de productos.
- d) Analizar las compras y ventas de mercadería al finalizar cada mes o año a través de la utilización de ratios financieros. Este método permitirá saber la rotación exacta de inventarios, y a través de este saber hasta qué cantidad de mercadería comprar para que la misma no repose en bodega y por ende no esté en mal estado.

### **Alcance de la investigación**

Las estrategias que se plantean una vez utilizado permitirán obtener posibles alcances tales como:

- a) Solidez permitiendo mejorar los activos de la Distribuidora, es decir entre capital de trabajo y el activo fijo.
- b) Solvencia permitiendo a la Distribuidora tener capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras a largo plazo.
- c) Rentabilidad permitiendo a la Distribuidora obtener mayores beneficios según cada inversión.

Riobamba 19 de junio de 2018

Pamela Párraga  
**INVESTIGADOR**