



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

“MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA
DISTRIBUCIONES ESCOBAR BORJA S.A.”

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniero
Comercial con mención en Administración de la Productividad**

Línea de Investigación:

GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL
DE EMPRESAS

Autor:

ANDRÉS ALEJANDRO ESCOBAR FERNÁNDEZ

Directora:

ING. MG. GERMANIA ELIZABETH VAYAS ORTEGA

Ambato-Ecuador

Junio 2015

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA

DISTRIBUCIONES ESCOBAR BORJA S.A.”

Línea de investigación:

GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL
DE EMPRESAS

Autor:

ANDRÉS ALEJANDRO ESCOBAR FERNÁNDEZ

Germania Elizabeth Vayas Ortega, Ing. Mg

f. _____

CALIFICADORA

Julio Cesar Zurita Altamirano, Ing. MBA

f. _____

CALIFICADOR

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, Ing. MBA

f. _____

CALIFICADOR

Andrea del Carmen González Bucheli, Ing. MBA

f. _____

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f. _____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato- Ecuador

Junio 2015

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Andrés Alejandro Escobar Fernández portador de la cédula de ciudadanía N° 180306294-0 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención en Administración de la Productividad, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Andrés Alejandro Escobar Fernández
C.I. 180306294-0

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradezco a Dios que me ha dado la vida y su bendición para estar en una de mis etapas finales como estudiante, a su vez agradezco a mis padres que han constituido en mi un ejemplo a seguir, luchando siempre contra las adversidades que se presentan, es importante también agradecer a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, a sus docentes y autoridades, por dotarme de conocimientos y acogerme en sus instalaciones.

Un especial agradecimiento a la Mg. Germania Vayas por haber dado pautas y realizado correcciones que han permitido la culminación del presente trabajo.

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mis padres quienes con su apoyo en mi vida estudiantil, han permitido cumplir una de mis metas propuestas, al lograr así empezar una vida profesional, con el propósito de perfeccionar y poner en práctica mis conocimientos.

RESUMEN

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de planificación estratégica, mediante la determinación y realización de la filosofía organizacional, análisis internos y externos, de manera que se pueda establecer, medir y controlar objetivos y estrategias que busquen una mejora en la organización de la empresa. La Planificación Estratégica, permite como su nombre lo indica, planificar sus actividades, el uso de sus recursos con el fin de buscar el cumplimiento de los objetivos empresariales. Para este trabajo se utilizaron varias herramientas de investigación como encuestas, entrevistas y la observación directa que arrojaron resultados y permitieron conocer desde el punto de vista de los colaboradores de la organización hasta las opiniones de clientes que mostraron su satisfacción e insatisfacción con la empresa, lo que permite la determinación de estrategias para cubrir los puntos débiles de la empresa. El resultado final de este trabajo de investigación son los planes de acción y control de las estrategias de manera que la empresa pueda mejorar su organización y pase de un manejo empírico a una manejo establecido y planeado que permita una mejora en la toma de decisiones sin riesgos.

Palabras clave: planeación, estrategia, objetivos.

ABSTRACT

This research is aiming to design a strategic planning model, by determining and developing the organizational philosophy, and in this way be able to set up, measure and monitoring the objectives and strategies that are looking forward for an improvement within the organization of the company. The strategic planning as it name follows, allows planning its activities and the use of the resources in order to accomplish the company's objectives. For this research, the application of several investigation tools were used, including surveys, interviews and direct observations which yielded finding to get to know the employee's point of view up to the customers opinions about customer satisfaction in regard of the company, which enables to establish new strategies to face the weakness of the company. The final result of this research work is to take action and monitor the strategies therefore, the company could improve its organization and switch from an empirical management to an established and planned management that could improve decision making, avoiding risks.

Keywords: planning, strategies, objectives.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
CAPÍTULO I	1
1. EL PROBLEMA	1
1.1 Tema	1
1.2 Planteamiento del problema	1
1.2.1 Contextualización	1
1.2.2 Análisis crítico	3
1.2.3 Prognosis	3
1.2.4 Formulación del problema	4
1.2.5 Interrogantes	4
1.2.6 Delimitación del objeto de estudio	4
1.3 Justificación	6
1.4 Objetivos	7
1.4.1 Objetivo General	7
1.4.2 Objetivos Específicos	7
CAPÍTULO II	8
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1 Antecedentes Investigativos	8
2.2 Fundamentación Legal	9
2.3 Fundamentación Teórica	13
2.3.1 Historia de la Administración y Planificación Estratégica	13
2.3.2 Generalidades de la Planeación Estratégica	17
- Planeación Estratégica	17

- Proceso de planeación estratégica.....	19
- Misión y visión empresarial.....	20
- Valores Organizacionales	23
- FODA	24
- Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	25
- Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	26
- Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	29
- Objetivos.....	30
- Estrategias.....	32
- Tipos de estrategias.....	33
2.3.3 Análisis de diferentes Modelos de Planificación Estratégica	35
CAPÍTULO III.....	39
3. METODOLOGÍA	39
3.1 Enfoque de la investigación	39
3.2 Modalidad de la investigación.....	39
- Trabajo documental	39
- Investigación de campo.....	39
3.3 Tipos de investigación.....	40
- Investigación exploratoria.....	40
- Investigación descriptiva	40
3.4 Técnicas de investigación.....	40
- Encuesta	40
- Entrevista	41
- Observación	41
3.5 Población.....	41
3.6 Muestra.....	42
3.7 Plan de procesamiento de la información.....	42
CAPÍTULO IV.....	43
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	43
- Encuesta realizada a clientes externos	43
- Encuesta realizada a clientes internos	51
CAPÍTULO V	53

5. PROPUESTA.....	53
5.1 Título.....	53
5.2 Introducción	53
5.2.1 Datos Informativos	53
5.3 Antecedentes de la propuesta	55
5.4 Justificación.....	56
5.5 Objetivos	57
5.5.1 Objetivo General.....	57
5.5.2 Objetivos Específicos.....	57
5.6 Desarrollo de Objetivos.....	57
5.6.1 Planificación Estratégica	57
5.6.2 Modelo de Planificación Estratégica	58
5.6.3 Proceso de Planeación Estratégica	58
5.6.3.1 Formulación de la estrategia.....	59
- Propuesta de filosofía organizacional	59
- Establecimiento de la misión y visión.....	59
- Misión.....	59
- Visión.....	59
- Valores	59
- Análisis interno y externo	60
- Análisis Interno.....	61
- Análisis externo	61
- Matriz FODA.....	62
- Determinación de fortalezas y debilidades	64
- Determinación de oportunidades y amenazas	65
- Matrices de priorización	66
- Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	71
- Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	72
- Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	73
5.6.3.2 Socialización de la estrategia	74
5.6.3.3 Implementación de la Estrategia	74
- Formulación de objetivos.....	74

- Plan de acción	77
5.6.3.4 Medición y evaluación de la estrategia	77
- Plan de control Objetivo N. 1	78
- Plan de control Objetivo N. 2	79
- Plan de control Objetivo N. 3	80
- Plan de control Objetivo N. 4	81
- Organigrama de la departamentalización propuesta	83
- Organigrama de la estructura orgánico funcional propuesta.....	84
- Manual de Funciones propuesto	85
- Capacitación al personal	94
- Dar a conocer la empresa mediante la publicidad.....	96
- Establecer una política de precios a la variedad de productos	97
- Establecer políticas de facilidades de pago.....	98
- Determinar productos de alta demanda.....	98
- Incrementar la cantidad de negocios con proveedores de China.....	98
- Mantener un control adecuado en el inventario de mercadería para satisfacer la demanda del mercado	99
- Establecer comisiones por venta	100
CAPÍTULO VI.....	101
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
- Conclusiones.....	101
- Recomendaciones	102
BIBLIOGRAFÍA.....	103
ANEXOS	105

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Tablas

Tabla 2.1 Sucesos de la Administración en la historia	14
Tabla 2.2 Puntos de vista de Planeación Estratégica según Steiner.	18
Tabla 2.3 Componentes de la misión empresarial.	21
Tabla 2.4 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	28
Tabla 2.5 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	28
Tabla 2.6 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	30
Tabla 2.7 Las 5P de la estrategia.	32
Tabla 4.1 Años de cliente en DEBSA	43
Tabla 4.2 ¿A qué sucursal realiza su pedido?.....	44
Tabla 4.3 Calidad del producto	44
Tabla 4.4 Disponibilidad del producto	45
Tabla 4.5 Precio en el mercado	45
Tabla 4.6 Atención al cliente.....	46
Tabla 4.7 Despacho de productos.....	46
Tabla 4.8 Tiempo de entrega del producto.....	47
Tabla 4.9 Condiciones de entrega de productos.....	47
Tabla 4.10 Publicidad y promoción	48
Tabla 4.11 Competencia.....	49
Tabla 4.12 Calificación sobre 10.....	49
Tabla 4.13 Sugerencias	50
Tabla 4.14 Sugerencia de productos.....	50
Tabla 4.15 Conocimiento de la misión.....	51
Tabla 4.16 Conocimiento de la visión.....	51
Tabla 5.1 Ubicación Matriz.....	54
Tabla 5.2 Ubicación Sucursal 1.....	54
Tabla 5.3 Ubicación Sucursal 2.....	54
Tabla 5.4 Matriz general FODA.....	62
Tabla 5.5 Tabla de Fortalezas	64
Tabla 5.6 Tabla de Debilidades	64

Tabla 5.7 Tabla de Oportunidades	65
Tabla 5.8 Tabla de Amenazas	65
Tabla 5.9 Matriz de priorización de Fortalezas	66
Tabla 5.10 Matriz de priorización de Debilidades	67
Tabla 5.11 Matriz de priorización de Oportunidades	68
Tabla 5.12 Matriz de priorización de Amenazas	69
Tabla 5.13 Matriz FODA resumen.....	70
Tabla 5.14 Matriz de evaluación de factores internos(MEFI).....	71
Tabla 5.15 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	72
Tabla 5.16 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	73
Tabla 5.17 Matriz de Formulación de Objetivos y Estrategias	75
Tabla 5.18 Matriz de plan de acción de Objetivos Estratégicos.....	77
Tabla 5.19 Matriz Plan de Control Objetivo 1	78
Tabla 5.20 Matriz Plan de Control Objetivo 2	79
Tabla 5.21 Matriz Plan de Control Objetivo 3	80
Tabla 5.22 Matriz Plan de Control Objetivo 4	81
Tabla 5.23 Programa de capacitación en atención al cliente	94
Tabla 5.24 Capacitación en herramientas informáticas	95
Tabla 5.25 Capacitación en manejo de mercadería en bodega	95
Tabla 5.26 Políticas de descuentos.....	97
Tabla 5.27 Proveedores de la empresa	99

Gráficos

Gráfico 2.1 El pensamiento de la planeación	17
Gráfico 2.2 Modelo de Planificación Estratégica.....	19
Gráfico 2.3 Modelo General de Planeación Estratégica	20
Gráfico 2.4 Matriz FODA.	25
Gráfico 2.5 Clasificación de Objetivos	31
Gráfico 2.6 Modelo de Administración Estratégica	36
Gráfico 2.7 Modelo de Planeación Estratégica	36
Gráfico 2.8 Modelo del Proceso de Planeación Estratégica	37
Gráfico 2.9 Propuesta de un modelo de Administración Estratégica	38

Gráfico 5.1 Modelo de Planificación Estratégica propuesta por el autor	58
Gráfico 5.2 Departamentalización de la empresa Distribuciones Escobar Borja S.A propuesta.....	83
Gráfico 5.3 Estructura orgánica propuesta para la empresa Distribuciones Escobar Borja S.A	84

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 Tema

“Modelo de planificación estratégica para la empresa Distribuciones Escobar Borja S.A.”

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

Macro

La planeación estratégica ha tomado importancia durante décadas debido a la globalización económica que se ha dado, varios países han abierto sus puertas al comercio internacional, por lo que las empresas deben tomar en cuenta sus planes, procesos, organización y otros aspectos importantes que les permita obtener información necesaria y a su vez poder plantear una alternativa que permita contrarrestar los cambios diarios del mercado mundial.

Según Troya (2008), a nivel país uno de los principales problemas que afrontan las empresas hoy en día es la carencia de planeación, que es parte del papel gerencial.

La organización y los resultados de la gestión demuestran que la empresa esta bien manejada, sin embargo, en el presente trabajo se pretende formalizar las actividades que están llevadas de manera empírica.

Es importante considerar que empresas establecidas en el mercado nacional dedicadas a la importación de productos para la oficina y el hogar se han incrementado de manera considerable en los últimos años, aun cuando las actuales tasas arancelarias han ido en aumento, las cuales han afectado a todos los involucrados en este tipo de negocios, de tal manera que empresas que no se enfocan o no tengan definida una planeación coherente basada en estrategias podrían llegar a desaparecer.

Meso

Empresas dedicadas a este tipo de negocio ubican sus matrices en ciudades que presentan cercanía a un puerto marítimo, es por eso que la empresa Distribuciones Escobar Borja S.A, tiene su matriz ubicada en la ciudad de Guayaquil de donde se realiza la distribución a sus sucursales ubicadas en dos de las ciudades más importantes y comerciales del país como son Quito y Ambato.

Como se dijo anteriormente la matriz de la empresa está ubicada en la provincia del Guayas, y es aquí donde se presenta la mayor cantidad de competidores por lo que se necesita una variedad de productos acorde a la demanda de los consumidores.

Micro

La empresa Distribuciones Escobar Borja S.A no cuenta con una planeación estratégica, por lo que no hay un direccionamiento empresarial adecuado, en el cual deban guiarse tanto directivos como colaboradores.

A su vez, no se encuentra un clima organizacional adecuado donde los colaboradores y directivos trabajen de manera conjunta en busca del cumplimiento de objetivos, los mismos que no están establecidos.

1.2.2 Análisis crítico

Para tener un mejor contexto de la problemática de carecer de una Planeación Estratégica dentro de la empresa Distribuciones Escobar Borja S.A, se determinan ciertas causas y efectos:

- Manejo empírico de la organización.
- No cuenta con una misión y visión organizacional establecidas.
- Inexistencia de objetivos, metas y estrategias.

Por lo que sus efectos son los siguientes:

- Desorganización que afecta primordialmente a la eficiencia en la comercialización.
- Los colaboradores no se sienten identificados con la empresa.
- El personal desconoce de las metas que se deben cumplir ya sean estas a corto, mediano o largo plazo.

1.2.3 Prognosis

La empresa Distribuciones Escobar Borja S.A es manejada empíricamente por lo que no tiene una filosofía organizacional, es decir carece de una misión, visión, valores y por ende no se conoce la meta organizacional a la que se pretende llegar, lo cual lleva a que los colaboradores no se sientan identificados con su trabajo y no direccionen esfuerzos en busca del bien común.

La falta de una planeación estratégica no solo causa desconocimiento de los trabajadores acerca de la empresa, sino también puede poner en peligro la estabilidad

de la misma por las actuales políticas arancelarias que se dan en el país, aspectos negativos que sin una planeación no se puede determinar alternativas de respuesta.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo afecta la inexistencia de una planificación estratégica en la empresa Distribuciones Escobar Borja S.A?

1.2.5 Interrogantes

¿Por qué se origina?

Por la falta de un modelo de planificación estratégica en la empresa Distribuciones Escobar Borja S.A.

¿Qué lo origina?

El desconocimiento del tema que a su vez causa un desorden de colaboradores y directivos al momento de realizar sus actividades.

¿Cuándo se origina?

Cuando los trabajadores no tienen conocimiento acerca de la filosofía de la empresa, y a su vez no conocen su meta u objetivo al cual deben llegar.

1.2.6 Delimitación del objeto de estudio

- **CAMPO:** Empresa importadora
- **ÁREA:** Administrativa
- **ESPECIALIZACIÓN:** Planificación Estratégica

Espacial

El presente proyecto de investigación se realiza en la ciudad de Ambato donde se encuentra una de las sucursales de la empresa que es objeto de este estudio, que a su vez beneficia a su matriz en Guayaquil y su sucursal en Quito respectivamente.

MATRIZ

Provincia: Guayas
 Ciudad: Guayaquil
 Empresa: Distribuciones Escobar Borja S.A
 Dirección: P. Icaza 747 y García Avilés
 Sucursales: Quito-Ambato
 Teléfono: 042301641

SUCURSAL 1

Provincia: Pichincha
 Ciudad: Quito
 Empresa: Distribuciones Escobar Borja S.A
 Dirección: Isla San Cristóbal entre Río Coca y Tomas de Berlanga
 Teléfono: 022435924-022456596

SUCURSAL 2

Provincia: Tungurahua
 Ciudad: Ambato
 Empresa: Distribuciones Escobar Borja S.A
 Dirección: Av. Los Shyris y Zoopozopanqui 08
 Teléfono: 032843939-032410426

Temporal

El presente proyecto de investigación se realizará entre los meses Enero 2015 a Mayo 2015.

1.3 Justificación

El presente proyecto de investigación radica en la necesidad de dotar de una planeación estratégica a la empresa Distribuciones Escobar Borja S.A, que ayudará a dar conocimiento a los colaboradores acerca de la empresa y a su vez mejorar la manera de dirigir la misma, mediante el desarrollo de estrategias que permitan direccionar esfuerzos para el cumplimiento de objetivos.

Un modelo de planeación estratégica servirá de base para la toma de decisiones actuales y futuras, que permitirá tener alternativas de solución y crecimiento en el mercado.

Una planeación estratégica permite también la creación de una filosofía organizacional, al crear en directivos y colaboradores de la empresa un sentimiento de pertenencia que puede garantizar un mejor trabajo por parte de los mismos.

La importancia de la planeación hoy en día es una causa del éxito o fracaso de las empresas, papel importante que todo directivo debe conocer, con el fin de buscar un compromiso dentro de la empresa que logre crear una cultura organizacional y permita mejorar el trabajo de sus colaboradores.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de planificación estratégica para la empresa Distribuciones Escobar Borja S.A.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente un modelo de planificación estratégica.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa.
- Proponer el modelo de planificación estratégica para la empresa Distribuciones Escobar Borja S.A.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

El diseño de un modelo de planificación estratégica busca dar una mejor organización a la empresa, mediante varios componente y una estructuración acorde de la misma. Es por esto que el estudio debe realizarse a partir del análisis de modelos de planificación estratégica ya establecidos para determinar uno que se asemeje a las necesidades de la empresa y permita cumplir con los objetivos propuestos.

La Administración se considera como una disciplina que mediante varias técnicas y principios busca cumplir objetivos comunes de manera conjunta mediante la relación entre recursos humanos y recursos materiales, logra así llegar a una eficiencia dentro de la organización, criterio con el cual coinciden cierto autores como: Kast (1980); Stoner, Freeman, & Gilbert (1996); Hernández y Rodríguez (2008) y Paredes Caina (2014).

Según Stoner, et al. (1996) la administración tiene su proceso que consta de planificación, organización, dirección y control, criterio con el cual coincide el autor Snell (2009), que como extra le da un valor estratégico a la panificación siempre y cuando los planes contribuyan al cumplimiento de las metas propuestas.

Una investigación realizada por Paredes Caina (2014), para implantar una Planeación estratégica en la empresa D'NOOS de la ciudad de Ambato, trata a la planeación como una herramienta fundamental para el éxito de la empresa mediante una toma

adecuada de decisiones, donde empieza su propuesta con la implantación de la filosofía de la empresa (misión, visión y valores), seguidos de análisis internos y externos para después determinar estrategias y objetivos que le permitan realizar un plan de acción con el objetivo de mejorar la gestión administrativa de la organización. Este estudio, tiene concordancia con el presente proyecto que se desea realizar, con la consideración que se determinan diferentes factores que ayuden a mejorar la organización de la empresa Distribuciones Escobar Borja S.A.

En otro estudio realizado por Gálvez Maldonado (2008), propone un modelo de planeación estratégica aplicado a una microempresa artesanal del Ecuador, que toma en cuenta el proceso de administración estratégico, donde realiza: análisis sectoriales, establece un direccionamiento, formula y ejecuta una estrategia y al final realiza un control estratégico, con el fin de determinar que, en la ejecución de la estrategia plantea el diseño de una estructura administrativa la cual sirve de apoyo para realizar este proyecto.

En la revista Panorama Administrativo, la autora Rosas Vásquez (2007), propone un modelo de Administración Estratégica donde indica que debe existir un crecimiento de la organización hasta llegar al éxito, que parte desde sus antecedentes, filosofía, organigramas y estrategias. Este modelo puede servir para todo tipo de empresas, siempre y cuando se realicen ciertos cambios que se ajusten a las necesidades que se vayan a trabajar.

2.2 Fundamentación Legal

La investigación está basada legalmente en varios artículos de diferentes leyes como se explica de manera general en la LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL

CONSUMIDOR, es importante también conocer ciertos artículos del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES puesto que la empresa se dedica a la importación de productos.

LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

CAPÍTULO V

RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES DEL PROVEEDOR

Art. 17.- Obligaciones Del Proveedor.- Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable.

Art. 18.- Entrega Del Bien o Prestación Del Servicio.- Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, tarifa, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.

CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES

CAPÍTULO I

Medidas Arancelarias al Comercio Exterior

Art. 76.- Forma de expresión.- Las tarifas arancelarias se podrán expresar en mecanismos tales como: términos porcentuales del valor en aduana de la mercancía (ad-valórem), en términos monetarios por unidad de medida (específicos), o como una combinación de ambos (mixtos). Se reconocerán también otras modalidades que se acuerden en los tratados comerciales internacionales, debidamente ratificados por Ecuador.

Art. 77.- Modalidades de aranceles.- Los aranceles podrán adoptarse bajo distintas modalidades técnicas, tales como:

a. Aranceles fijos, cuando se establezca una tarifa única para una subpartida de la nomenclatura aduanera y de comercio exterior; b. Contingentes arancelarios, cuando se establezca un nivel arancelario para cierta cantidad o valor de mercancías importadas o exportadas, y una tarifa diferente a las importaciones o exportaciones que excedan dicho monto.

Se reconocerán también otras modalidades que se contemplen en los tratados comerciales internacionales, debidamente ratificados por Ecuador. Los aranceles nacionales deberán respetar los compromisos que Ecuador adquiera en los distintos tratados internacionales debidamente ratificados, sin perjuicio del derecho a aplicar medidas de salvaguardia o de defensa comercial a que hubiere lugar, que superen las tarifas arancelarias establecidas.

CAPÍTULO II

De la Obligación Tributaria Aduanera

Art. 107.- Obligación Tributaria Aduanera.- La obligación tributaria aduanera es el vínculo jurídico personal entre el Estado y las personas que operan en el tráfico internacional de mercancías, en virtud del cual, aquellas quedan sometidas a la potestad aduanera, a la prestación de los tributos respectivos al verificarse el hecho generador y al cumplimiento de los demás deberes formales.

Art. 108.- Tributos al Comercio Exterior.- Los tributos al comercio exterior son:

a. Los derechos arancelarios; b. Los impuestos establecidos en leyes orgánicas y ordinarias, cuyos hechos generadores guarden relación con el ingreso o salida de mercancías; y, c. Las tasas por servicios aduaneros.

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador mediante resolución creará o suprimirá las tasas por servicios aduaneros, fijará sus tarifas y regulará su cobro.

Los recargos arancelarios y demás gravámenes económicos que se apliquen por concepto de medidas de defensa comercial o de similar naturaleza, no podrán ser considerados como tributos en los términos que establece el presente Código, y por lo tanto no se regirán por los principios del Derecho Tributario.

CAPÍTULO VI

Control Aduanero

Art. 144.- Control Aduanero.- El control aduanero se aplicará al ingreso, permanencia, traslado, circulación, almacenamiento y salida de mercancías, unidades de carga y medios de transporte hacia y desde el territorio nacional, inclusive la mercadería que entre y salga de las Zonas Especiales de Desarrollo Económico, por cualquier motivo.

Asimismo, se ejercerá el control aduanero sobre las personas que intervienen en las operaciones de comercio exterior y sobre las que entren y salgan del territorio aduanero.

El control aduanero se realizará en las siguientes fases de conformidad con la normativa internacional: control anterior, control concurrente y control posterior.

Para estos efectos el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador podrá solicitar información a las demás instituciones del sector público y empresas públicas respecto de las personas que operen en el tráfico internacional de mercancías. Para la información requerida por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador no habrá reserva ni sigilo que le sea oponible.

Cuando una de las dos instituciones así lo requiera, el control posterior se podrá realizar mediante acciones coordinadas entre el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador y el Servicio de Rentas Internas.

CAPÍTULO VII

Regímenes Aduaneros

Sección I Regímenes de Importación

Art. 147.- Importación para el consumo.- Es el régimen aduanero por el cual las mercancías importadas desde el extranjero o desde una Zona Especial de Desarrollo Económico pueden circular libremente en el territorio aduanero, con el fin de permanecer en él de manera definitiva, luego del pago de los derechos e impuestos a la importación, recargos y sanciones, cuando hubiere lugar a ellos, y del cumplimiento de las formalidades y obligaciones aduaneras.

2.3 Fundamentación Teórica

2.3.1 Historia de la Administración y Planificación Estratégica

Para llegar a la Planeación Estratégica es necesario partir de la Administración.

Desde la antigüedad la Administración existió dentro de los grupos primitivos, quienes planeaban sus actividades de caza antes de realizarlas, luego de ello verificaban su trabajo y determinaban sus aciertos y sus fallas para en la próxima ocasión obtener un mejor resultado mediante el mejoramiento de sus procesos (Hernández & Rodríguez, 2012).

Según los autores Robbins & Coulter (2005), desde tiempos remotos han existido los procesos de planear, dirigir y controlar actividades, un ejemplo muy claro de ello son las pirámides de Egipto, en la cual trabajaban no menos de 100 000 personas en la construcción de una sola pirámide que duraba alrededor de dos décadas y surge la interrogante, ¿quién inspeccionaba dichos procesos?, ¿quién proveía de materiales suficientes?, es aquí donde se asegura la existencia de la Administración.

Destacan dos acontecimientos importantes:

1. “División del trabajo. Descomposición de los trabajos en tareas pequeñas y repetidas” (p. 26).

El mismo autor habla que este acontecimiento surgió con la publicación del libro: La riqueza de las naciones, escrito por Adam Smith, en el cual, con un ejemplo claro de fabricación de alfileres explica que, si trabajan 10 personas en producción, cada uno con tareas especializadas se fabricarían alrededor de 50 000 alfileres diarios, caso

contrario que, estas personas trabajaran cada una en todas las tareas, es decir sin tener una actividad fija apenas se lograría llegar a un 0,02% de una producción con una división del trabajo acorde.

La división del trabajo ayuda a una mejora en la productividad, puesto que se ahorra tiempo y recursos al ubicar al operario o trabajador en su puesto óptimo, donde realiza sus tareas específicas que aportan a la eficiencia de toda la organización.

2. “Revolución industrial. Aparición del poder de las máquinas, la producción en masa y el transporte eficiente” (p.27). Con este acontecimiento se detecta un beneficio económico al realizar productos en las fábricas en lugar que en los hogares, sustituyéndose la fuerza humana por las máquinas.

De una manera más sintetizada para entender los sucesos que ocurrieron en la historia es importante referirse a Prieto Herrera (2012), pues en sus estudios separa los acontecimientos en cinco épocas: primitiva, esclavista, feudal, industrial y actual.

Tabla 2.1 Sucesos de la Administración en la historia

Época	Sucesos
Época primitiva	Actividades de caza, pesca, cultivo y recolección de productos agrícolas, donde el jefe mayor de la familia ejercía el mando.
Época esclavista	Supervisión al trabajo físico, imponiendo el castigo corporal como sanción. El esclavo no tenía reconocido sus derechos y trabajaba en actividades de fuerza mayor.
Época feudal	El señor feudal basado en su fin de explotar al siervo, esto ayudo a que se creen los primeros talleres artesanales.
Época industrial	Surgen invenciones como la máquina de vapor, fin de talleres artesanales y auge de la gran industria donde aparecen los primeros aspectos administrativos como solucionar problemas.
Época actual	Desarrollo tecnológico, informático, industrial, estrategias, etc. Se optimizan recursos y se simplifica el trabajo. Uso de internet para revolucionar los negocios.

Fuente: Adaptado a partir de Prieto Herrera (2012).

Cabe destacar que en todas estas épocas existe una marcada existencia de la Administración y su evolución, y a su vez la aparición de la estrategia como parte fundamental para el desarrollo de las personas y los negocios. En este sentido, se puede deducir que la administración y la planificación están estrechamente ligadas.

Actualmente, el entorno obliga a la utilización de estrategias por parte de administradores y sus colaboradores, debido a que el mundo de los negocios tiene un cambio continuo. Es por esto, que la Administración implementa estrategias que son la parte fundamental en la que está basada la Planificación Estratégica.

De manera de sustentar la existencia y la relación de la Administración con la Planificación Estratégica, de acuerdo al ejemplo anteriormente expuesto de las pirámides de Egipto el autor Chiavenato & Sapiro (2011), habla de un arquitecto egipcio, el cual presentó ante el faraón el diseño de la construcción de una pirámide y su estrategia, así como la elección del lugar óptimo para empezar la obra, las fuentes de los recursos como: piedras, transporte, planos, la manera de reunir a los obreros, maquinarias, etc., para lograr así construir una de las maravillas de la antigüedad.

El autor, Beltrán Jaramillo (1999):

...origen de la planeación estratégica, el vocablo estrategia, del griego *strategos*, significa originalmente "lo que hace el general" Este significado nos sitúa en lo militar, y es efectivamente en este ámbito que surgió la estrategia, que dio origen a la planeación estratégica. (p.71)

Asimismo, Chiavenato & Sapiro (2011) hablan sobre el origen de la palabra estrategia y lo definen como: "El término "estrategia" (del griego *strátēgos*) proviene

de dos palabras griegas: stratos (ejército) y ago (en griego antiguo, liderar, guiar, cambiar de dirección)”(p.5).

El origen de la estrategia proviene desde el ámbito militar y es por eso que se toma de referencia al general chino Sun Tzu que escribió su libro titulado "El arte de la guerra”, en el cual se pueden detectar las primeras estrategias militares como preparación de planes, maniobras, fortalezas y debilidades del enemigo.

Según Chiavenato & Sapiro (2011), “Sun Tzu decía que el orden y el desorden dependen de la organización, mientras que el valor y la cobardía, de las circunstancias y la fuerza o debilidad de la disposición”(p. 6).

Para alcanzar sus fines u objetivos las empresas durante años hicieron uso del proceso estratégico que a su vez, estaba ligado con el pensamiento estratégico que evolucionó con el transcurso del tiempo, lo cual complicó a las organizaciones puesto que sufrían modificaciones debido a la evolución de lo antes expuesto.

El pensamiento estratégico desde sus inicios ha evolucionado, de tal manera que, hoy en día las estrategias son parte esencial en las empresas las cuales adaptan y crean las mismas acorde a sus necesidades.

Se ha tomado la historia como parte importante de la Planificación Estratégica, donde se conoció sus comienzos y evoluciones, en el epígrafe siguiente se analizarán las generalidades, conceptos y temas importantes relacionados al tema.

2.3.2 Generalidades de la Planeación Estratégica

Como punto de partida es importante conocer acerca de la planeación, que básicamente es lo que se pretende desarrollar, el cómo y quién va a realizarlo, para lograr el cumplimiento de objetivos propuestos y llegar a un futuro deseado.

Para los autores Hellriegel, Jackson, & Slocum (2002), “planeación supone definir objetivos organizacionales y proponer medios para lograrlos”(p.8).

Para la planeación se usan los pensamientos creativo, imaginativo y analítico (Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez 2012). De lo que se determina que la planeación no es un proceso estático, es más bien una manera de poner en juego sentidos que permitan crear procesos que lleven a un futuro deseado.

Gráfico 2.1 El pensamiento de la planeación



Fuente: Adaptado a partir de Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez (2012).

Planeación Estratégica

Es aquella que ayuda a la conformación de objetivos y estrategias a largo plazo en busca del cumplimiento de la misión y visión de la empresa, criterio con el cual concuerdan los autores Romero (2008) y Steiner (2009), cabe destacar que Romero destaca el trabajo a largo plazo conjuntamente con metas y políticas a corto plazo; mientras Steiner toma como referencia cuatro puntos de vista que son: el porvenir de

las decisiones actuales, proceso, filosofía y la estructura que se explicarán de mejor manera en la Tabla 2.2.

Según el criterio de Fred (2013), la Administración Estratégica busca la integración de todas las áreas de la empresa y a su vez se encarga también de formular, implantar y evaluar estrategias para el logro de objetivos. Tanto la Administración como la Planeación Estratégica son sinónimos, con la única diferencia que es el ámbito en el que se los utiliza, así el primer término es utilizado en lo académico, mientras que el segundo es más utilizado en el mundo de los negocios.

Al tomar en cuenta el criterio de Fred, el autor de esta investigación se presenta en desacuerdo con lo expuesto, debido a que tanto Administración como Planeación a criterio personal no considera sinónimos, más bien considera a la planeación como parte del proceso o parte del papel que realiza la Administración que en este caso se encarga de: planear, hacer, dirigir y controlar.

Tabla 2.2 Puntos de vista de Planeación Estratégica según Steiner.

Puntos de vista	Explicación
El porvenir de las decisiones actuales	La planeación estratégica permite identificar oportunidades y peligros que pueden darse en el futuro, la cual proporciona una base para una mejor toma de decisiones en el presente aprovechando oportunidades y evitando peligros.
El proceso	La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, definición de estrategias y políticas para llegar a metas preestablecidas y la elaboración de planes para implementar estrategias que se dirijan a la obtención de un fin.
La filosofía	La planeación estratégica es una actitud la cual requiere dedicación y en la que los directivos y el personal deben creer en su valor para obtener mejores resultados.
La estructura	La planeación estratégica es un esfuerzo sistemático de una empresa para determinar, objetivos, políticas y estrategias básicas que sirvan para la elaboración de planes con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias buscando lograr los objetivos de la organización.

Fuente: Adaptado a partir de Steiner (2009).

Proceso de planeación estratégica

Existen varios modelos de Planeación Estratégica; algunos tienen ciertos componentes que otros carecen, esto es debido a que cada empresa debe adaptar un modelo acorde a sus necesidades, lo que no varía es básicamente el proceso que consta de:

1. Formulación de la estrategia.
2. Socialización de la estrategia.
3. Implementación de la estrategia.
4. Medición y evaluación de la estrategia.

Gráfico 2.2 Modelo de Planificación Estratégica

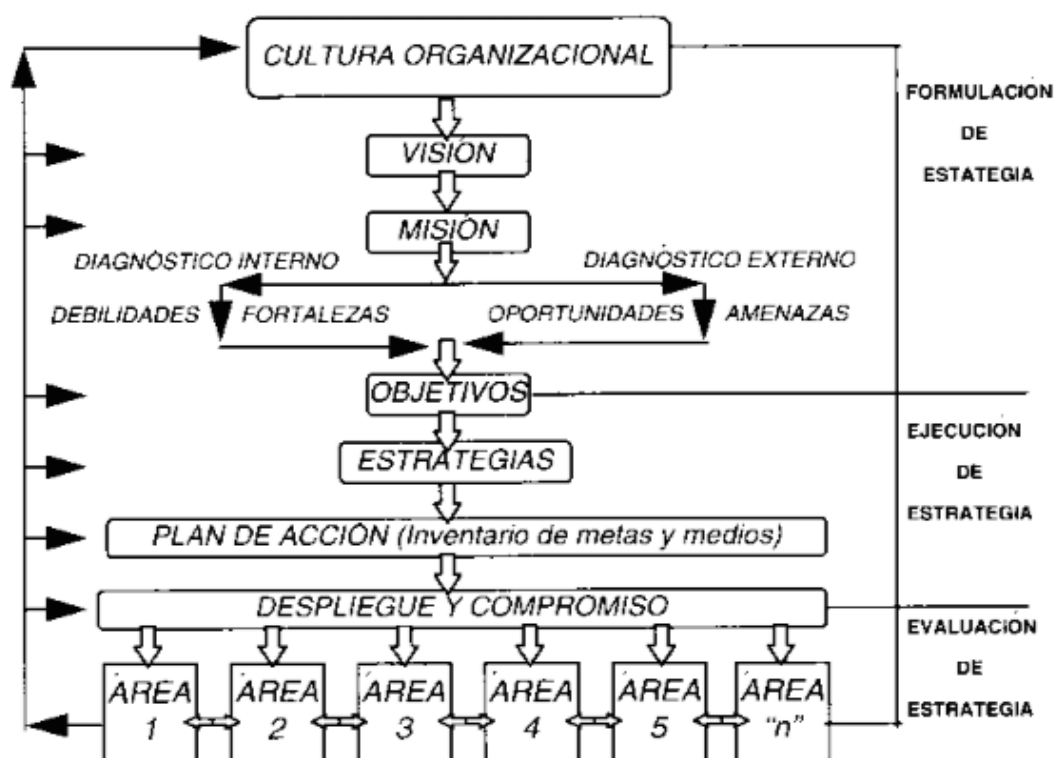


Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada.

Es importante recalcar que un proceso de Planeación Estratégica consta del punto 1 y 3, mientras que los puntos 2 y 4 son aportes del investigador, que argumenta lo

siguiente: una vez formulada la estrategia es necesario socializarla, para que todos los miembros de la organización la conozcan y se sientan parte de la misma, posterior a la implementación se considera necesario una medición que ayude a determinar las ventajas y desventajas que se tienen con lo propuesto y para finalmente proceder a una evaluación.

Gráfico 2.3 Modelo General de Planeación Estratégica



Fuente: Adaptado a partir de Beltrán Jaramillo (1999).

Misión y visión empresarial

La misión y visión empresarial son componentes importantes dentro de una empresa, es así que, la misión es la razón de ser y el objetivo de operación de toda empresa que genera motivación; su declaración constituye el inicio del proceso de planeación estratégica. La visión hace referencia a dónde quiere llegar en un futuro la organización mediante acciones o procedimientos.

Para realizar la declaración de la misión es necesario conocer cuáles son sus componentes, elementos y características, las mismas se explican a continuación:

Tabla 2.3 Componentes de la misión empresarial.

Componentes	Pregunta
Cientes, usuarios, beneficiarios:	¿Quiénes son nuestros clientes?
Productos o servicios	¿Cuáles son nuestros productos o servicios principales?
Mercados	¿Está definida nuestra área de influencia geográfica?
Tecnología	¿Tenemos identificada la tecnología que usamos?
Objetivos básicos	¿Qué actitud tenemos por la supervivencia, crecimiento y la utilidad?
Filosofía empresarial	¿Cuáles son nuestros valores, creencias, principios?
Autoimagen	¿Conocemos nuestras fortalezas, ventajas y claves del éxito?
Política social	¿Cuál es la imagen pública social que deseamos?
Impacto impulsador	¿La lectura de la misión motiva e impulsa a la acción?

Fuente: Tomado de Prieto Herrera (2012).

Los autores Goodstein, Nolan, & Pfeiffer (2004), determinan cuatro elementos básicos con las que debe contar la misión:

1. ¿Qué función desempeña la empresa?

Trata de las necesidades de los clientes; productos o servicios que se busca satisfacer.

2. ¿Para quién realiza esta función la empresa?

Grupos de consumidores, clientes o segmento de mercados que se quiere servir.

3. ¿Cómo le va a la empresa en el cumplimiento de esta función?

Actividades, tecnologías, métodos para lograr sus metas.

4. ¿Por qué existe la empresa?

Porque busca la satisfacción de sus clientes mediante la entrega de productos o servicios, en si lo que realiza la empresa.

A su vez, es importante conocer también ciertas características con las que debe contar la misión, según Fred (2013):

1. Debe ser de alto alcance sin valores de dinero, números.
2. No debe pasar de 250 palabras.
3. Resulta inspiradora.
4. Da énfasis a la utilización de los artículos de la empresa.
5. Cita la razón social de la empresa.
6. Toma en cuenta ciertos componentes como clientes, productos, mercados, etc.
7. Expresa compromiso.
8. Es duradera.

Para realizar la declaración de la misión empresarial es importante determinar lo que hace la empresa, para quién lo hace y cómo lo hace, con el fin de que la redacción de la misma debe darse de forma clara y precisa a manera de generar motivación y compromiso dentro de la organización.

En el caso de la visión empresarial es importante determinar los elementos que forman parte de ella como expone el autor (Prieto Herrera, 2012).

- **Horizonte.-** se define un lapso de tiempo.
- **Compromiso.-** debe ser compartida y apoyada por todos los miembros de la organización.
- **Amplitud.-** estar en un lenguaje que resulte fácil identificar los objetivos de la empresa.

- **Significado.-** debe inspirar un sentido de pertenencia a la empresa.
- **Realismo.-** debe ser alcanzable.
- **Sinérgica.-** debe tener concordancia con la misión de la empresa.

En conclusión, se determina que la declaración de la misión y visión son importantes para las empresas y constituyen el comienzo del proceso de planeación estratégica, convirtiéndose así en el apoyo para la determinación y elección de estrategias. A su vez se determina que este proceso es dinámico pues varía en proporción directa al contexto y/o entorno en que se desarrolle la empresa.

Valores Organizacionales

Para autores como Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland (2012) y Gallardo Hernández (2012), los valores se los conoce como las ideas o creencias que permiten diferenciar lo bueno de lo malo, que a su vez sirven también como filtros para una buena toma de decisiones. Dentro de las empresas se usan para determinar el comportamiento y conducta de cada uno de los miembros de la organización para el cumplimiento de la misión y visión.

En sí, los valores son la pauta o la guía para realizar las actividades diarias dentro de las organizaciones, estos también ayudan a que se tenga claro lo que se debe y se quiere cumplir sin dejar de lado los principios institucionales de la empresa. Es importante consensuar los objetivos planteados entre las diversas áreas de la empresa.

El autor D' Alessio (2008), determina dos valores principales en las organizaciones que son la moral (lo bueno en conducta, capacidad de entender lo correcto e incorrecto según la sociedad) y la ética (principios morales para determinar lo correcto e incorrecto).

De una manera más sencilla para entender la moral y la ética, se tiene que la primera se determina como la materia, disciplina y la segunda ya es la puesta en práctica de la misma.

A su vez es importante también conocer ciertas técnicas que se usan en la Planeación Estratégica y una de estas es la matriz FODA que se habla a continuación.

FODA

Es la matriz que toma su nombre debido a sus siglas; Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que permite diagnosticar a la empresa y sirve de base en la toma de decisiones. Esta herramienta se puede utilizar en cualquier área de la empresa.

Tanto fortalezas como debilidades son internas y dependen de la organización, por ende se las puede controlar, estos pueden ser: capacidades, cantidad de recursos, rotación de inventario, entre otros. Es importante tener en cuenta qué acciones realiza la competencia puesto que de ello también se conocen los puntos fuertes y débiles de la organización.

Según Fred (2013), “Las fortalezas y debilidades se determinan en función de los competidores. La Deficiencia o superioridad relativa constituye una información importante”(p.11). Por el contrario, los dos elementos restantes de la matriz FODA que son las amenazas y oportunidades son externas, es decir provienen del entorno, como por ejemplo: cambios en políticas gubernamentales, innovaciones tecnológicas, cambios de cultura de los consumidores, entre otros.

La matriz FODA sirve también para determinar estrategias mediante la unión de cada uno de sus componentes en su cuadrante correspondiente (D' Alessio, 2008).

Gráfico 2.4 Matriz FODA.

MATRIZ FODA		ANÁLISIS INTERNO	
		FORTALEZAS-F 1.- 2.- 3.- 4.-	DEBILIDADES-D 1.- 2.- 3.- 4.-
A N Á L I S I S E X T E R N O	OPORTUNIDADES-O 1.- 2.- 3.- 4.-	ESTRATEGIAS FO Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades. (Explotar)	ESTRATEGIAS DO Superar debilidades transformándolas en fortalezas para el aprovechamiento de oportunidades. (Buscar)
	AMENAZAS-A 1.- 2.- 3.- 4.-	ESTRATEGIAS FA Uso de fortalezas para neutralizar amenazas. (Confrontar)	ESTRATEGIAS DA Mejorar las debilidades para que el impacto de la amenaza sea mínimo. (Evitar)

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada.

A su vez otras herramientas importantes para determinar la situación actual de la empresa son la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) y la matriz del Perfil Competitivo (MPC) que se detallan a continuación.

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Con esta herramienta se realiza una evaluación de cómo se encuentra la empresa internamente mediante el análisis fortalezas y debilidades, esta matriz se realiza de acuerdo lo establecido por D' Alessio (2008) donde:

- Se asigna un peso a los factores de entre 0.0 (no importante) y 1.0 muy importante, lo que significa la importancia del mismo para que la empresa sea exitosa dentro de su mercado, dando así pesos más altos a los factores que

repercuten mas en el desempeño de la organización. Cabe tener en claro que la suma de todos los pesos debe ser igual a 1.

- Se da una calificación a cada factor de entre 1-4 que exprese la respuesta actual de la organización ante cada factor. Así:
 - 4= fortaleza mayor
 - 3= fortaleza menor
 - 2= debilidad menor
 - 1= debilidad mayor
- Se multiplica cada peso por su calificación que da como resultado un peso ponderado.
- Se suman los pesos ponderados tanto de fortalezas como debilidades para proceder a una suma total, donde el puntaje mas alto puede ser 4.0, el mas bajo 1.0 y el promedio 2.5.
- Se analiza los resultados y se determina que cuando los puntajes están por debajo del promedio las organizaciones son débiles internamente, caso contrario si el puntaje esta por encima del promedio resulta una posición interna fuerte.
- Se puede observar el formato de esta matriz en la Tabla 2.4.

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Al contrario de la matriz MEFI esta herramienta sirve para analizar la situación de la empresa en el entorno según sus oportunidades y amenazas mediante la identificación de sus principales variables para conocer las que benefician y las que deben evitarse. Se realiza de la siguiente manera:

- La metodología de esta matriz es similar a la MEFI puesto que se asigna un peso a los factores de entre 0.0 (no importante) y 1.0 muy importante, lo que significa la importancia del mismo para que la empresa sea exitosa dentro de su mercado, por lo general las oportunidades suelen tener pesos mas altos que las amenazas sin dejar de lado su grado de afectación que estas tendrían.
- Se da una calificación a los factores, que dependen de la manera en la que la estrategia actual de la empresa responde al mismo, se asignan calificaciones de la siguiente manera:
 - 4= la respuesta es superior
 - 3= la respuesta está por encima del promedio
 - 2= la respuesta es promedio
 - 1= la respuesta es pobre
 - Tanto amenazas como oportunidades pueden recibir una calificación de 1,2,3 o 4.
- Se multiplica cada peso por su calificación que dará como resultado un peso ponderado.
- Se suman los pesos ponderados totales de oportunidades y amenazas para después determinar el total de la organización, donde el total ponderado máximo que se puede alcanzar es 4.0, el mínimo 1.0 y el promedio 2.5.
- Se determina que, si se encuentra por encima del promedio la organización responde bien ante el entorno, es decir aprovecha las oportunidades y minimiza el efecto de las amenazas y si está por debajo del promedio se da todo lo contrario, es decir no se aprovechan las oportunidades ni se evitan las amenazas.
- Se puede observar el formato de esta matriz en la Tabla 2.5.

Tabla 2.4 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

	Factores determinantes	Peso	Calificación	Ponderación
	Fortalezas			
F1				
F2				
F3				
F4				
F5				
	Debilidades			
D1				
D2				
D3				
D4				
D5				
	TOTAL	1,00		

Fuente: Tomado de D' Alessio (2008).

Tabla 2.5 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

	Factores determinantes	Peso	Calificación	Ponderación
	Oportunidades			
O1				
O2				
O3				
O4				
O5				
	Amenazas			
A1				
A2				
A3				
A4				
A5				
	TOTAL	1,00		

Fuente: Tomado de D' Alessio (2008).

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Mediante esta herramienta se identifican los principales competidores y como se encuentra la empresa ante ellos, se determina sus fortalezas y debilidades que permitan establecer estrategias que busquen el posicionamiento en el mercado. Esta matriz se basa en los factores claves de éxito que afectan a todas las organizaciones y que los gerentes pueden influenciar en ellos de manera de crear o mejorar sus estrategias competitivas.

La forma de realizar esta matriz es similar a la MEFI y MEFE, con una diferencia que el peso que se le da a cada factor es para todas las empresas que conforman la matriz y la calificación que se le otorga depende igual de cada organización, para la calificación se utiliza la siguiente metodología:

- 4= fortaleza mayor
- 3= fortaleza menor
- 2= debilidad menor
- 1= debilidad mayor

Cabe recalcar que los factores de esta matriz son más amplios y que no están agrupados, puesto que son factores que determinan si una empresa compite exitosamente en su mercado.

Tabla 2.6 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Factores Clave de éxito	Peso	Empresa		Competidor A		Competidor B	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Total	1,00						

Fuente: Tomado de D' Alessio (2008).

Posteriormente a los análisis situacionales tanto internos y externos se procede al establecimiento de objetivos, de los cuales se habla a continuación.

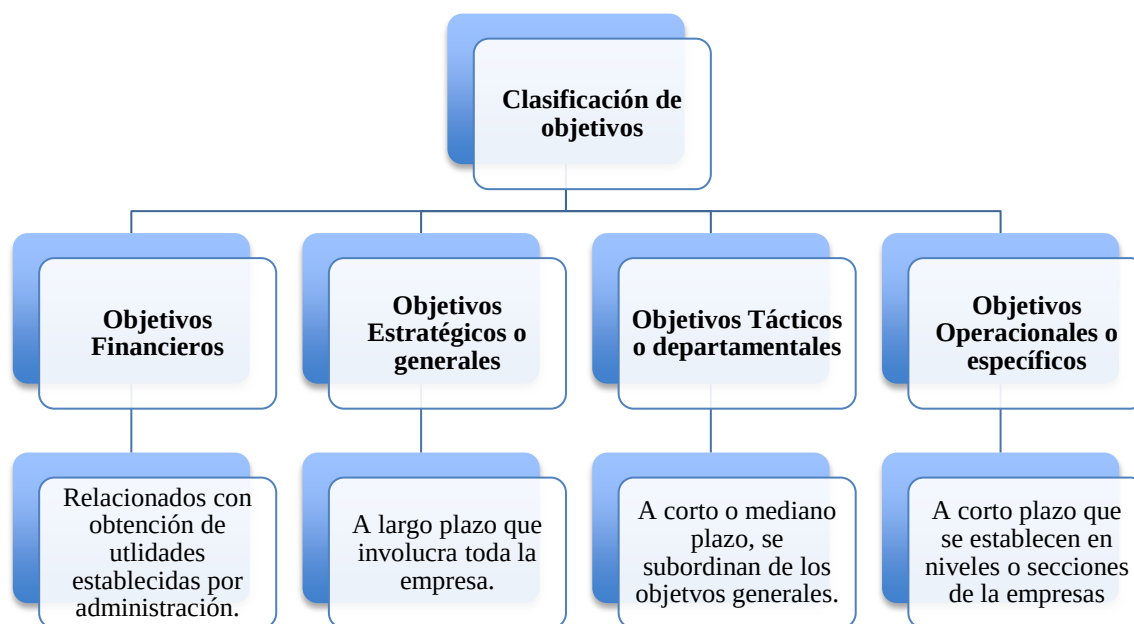
Objetivos

Los objetivos representan las metas o resultados que una empresa desea conseguir mediante el cumplimiento de su misión, los mismo deben causar en el personal motivación para llegar a su cumplimiento.

Según Fred (2013), los objetivos son importantes para el éxito o fracaso de la empresa, puesto que su redacción revela prioridades y ayudan a los procesos de: planeación, organización, dirección y control.

A los objetivos también se los puede clasificar de varias maneras según el criterio de los autores, una clasificación es según el tiempo de ejecución de los mismos (corto, mediano y largo plazo) y otra forma de separarlos: financieros, estratégicos, tácticos y operacionales.

Gráfico 2.5 Clasificación de Objetivos



Fuente: Elaboración propia a partir de Münch Galindo (2008) y Thompson, et al. (2012).

Se debe tener en cuenta que es importante también conocer los lineamientos para la formulación de objetivos, en los cuales los autores Romero (2008) y Münch Galindo (2008) concuerdan sus criterios y establecen que:

- Deben estar escritos.
- Ser claros para no confundirse con la estrategia.
- Ser conocidos y entendidos por toda la organización.
- Deben ser estables.
- En su formulación se debe tener en cuenta ¿qué, cómo, quién, dónde, cuándo y por qué?

Es importante conocer acerca de la fijación de objetivos puesto que forman parte de la filosofía de la empresa que a su vez marcan el camino de hacia dónde se conducen los esfuerzos de los trabajadores para el cumplimiento de su meta.

Estrategias

Estrategia se entiende como el camino que toma la organización para el cumplimiento de sus objetivos, es decir las acciones y planes que se van a seguir para llegar a su fin (visión), que a su vez permite una interacción de todos los miembros y áreas de la empresa.

Para el autor Carrión Maroto (2007), “La estrategia tiene que ver con los objetivos a conseguir (qué queremos lograr) y los planes para llegar a ellos (cómo vamos a lograrlo)”(p.26).

Una concepción similar tiene la autora Münch Galindo (2008), que ve a la estrategia como curso de acción en el cual se observa que se va a utilizar para el cumplimiento de objetivos, este se refiere a recursos, esfuerzos, entre otros. Actualmente, las estrategias constan de 5 P que se detallan a continuación:

Tabla 2.7 Las 5P de la estrategia.

P	Explicación
Plan	Una guía o dirección de mirar hacia el futuro.
Patrón	Observa el comportamiento pasado.
Pauta de acción	Acciones que se realizan para el logro de objetivos estratégicos.
Perspectiva	Mira el interior de la empresa y su forma de actuar.
Posición	Ubicación estratégica de productos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Carrión Maroto, (2007) y D' Alessio, (2008).

Una vez comprendido lo que es una estrategia, es importante conocer los elementos que la conforman o en que debe basarse para su elaboración. Según el criterio de los autores Rojas López & Medina Marín (2011), el primer elemento es el conocimiento situacional de la empresa ante la competencia, como se encuentra dentro del mercado, relación con clientes, entre otros, segundo se debe tener una comprensión de la filosofía de la empresa (quiénes somos y a dónde queremos ir), tercero la cultura

organizacional, donde los trabajadores deben formar parte de la cultura de la empresa, cuarto y último elemento, es la comprobación del progreso mediante la evaluación de la eficacia que garantice una ventaja competitiva duradera.

Al estudiar varios criterios de diferentes autores que fundamentan la estrategia, se concluye que todos concuerdan que es aquella que busca los medios para llegar al cumplimiento de los objetivos.

Tipos de estrategias

Existen varios tipos de estrategias las cuales se pueden utilizar según las necesidades de la empresa que permitan llegar al cumplimiento de los objetivos, estas son establecidas a nivel corporativo.

Entre ellas tenemos ciertas estrategias que se explican a continuación según (Münch Galindo,2008).

1. Estrategias de crecimiento

Se determinan cuando las empresas han tenido un desempeño alto y sus recursos le permiten mantenerse en crecimiento, estas estrategias pueden ser:

- **De integración**, incremento de eficiencia y control de actividades que llevan a cabo empresas ajenas a la organización.
 - **Hacia delante**, ganar espacio en el mercado, con el objetivo producir y distribuir a la vez.
 - **Hacia atrás**, lograr que la empresa produzca sus propios insumos, control sobre los proveedores.
 - **Horizontal**, tener control sobre los competidores mediante alianzas.

- **Intensivas**
 - **Penetración en el mercado**, mejorar esfuerzos de mercadeo para productos actuales en mercados actuales.
 - **Desarrollo de producto**, introducción de productos o mejora de los actuales.
 - **Desarrollo de mercado**, introducción de productos actuales a nuevos mercados.
- **De consolidación**, busca lograr un mejoramiento en la estabilidad y desarrollo de la empresa mediante un equilibrio entre todas las áreas de la misma, lo cual permita que se produzca un proceso de expansión mediante una mayor participación en el mercado.
- **De diversificación**
 - **Concéntrica**, añadir nuevos productos relacionados con la línea de los anteriores.
 - **Horizontal**, insertar una nueva línea de productos para satisfacer a clientes actuales.
 - **Conglomerada**, añadir nuevos productos no relacionados.

2. Estrategia de estabilidad organizacional

Se utiliza cuando la empresa no desea seguir en crecimiento y prefiere mantenerse con los clientes, productos y mercados actuales; siempre y cuando exista un mejoramiento continuo de las operaciones, sin dejar de lado la competencia.

3. Estrategia de contracción

Con estas estrategias se busca mejorar o dar mayores recursos a productos que son más rentables que otros, esto beneficia en la reducción de costos de producción al no tener que fabricar una gran cantidad de productos.

4. Estrategias combinadas

Trata de la utilización de dos o más estrategias que buscan la optimización de recursos, sin dejar de lado la filosofía de la organización.

Finalmente se determina que las estrategias deben incentivar la participación y compromiso de los miembros de la organización, buscar el cumplimiento de objetivos y también dar respuestas a los cambios diarios que se presentan en el entorno, lo que facilita a la obtención de una ventaja competitiva.

Una vez conocidas las generalidades de la Planeación Estratégica en el siguiente epígrafe se pretende conocer y analizar ciertos modelos que proponen diferentes autores, con el fin de encontrar y adaptar uno que se asemeje a las necesidades del presente proyecto.

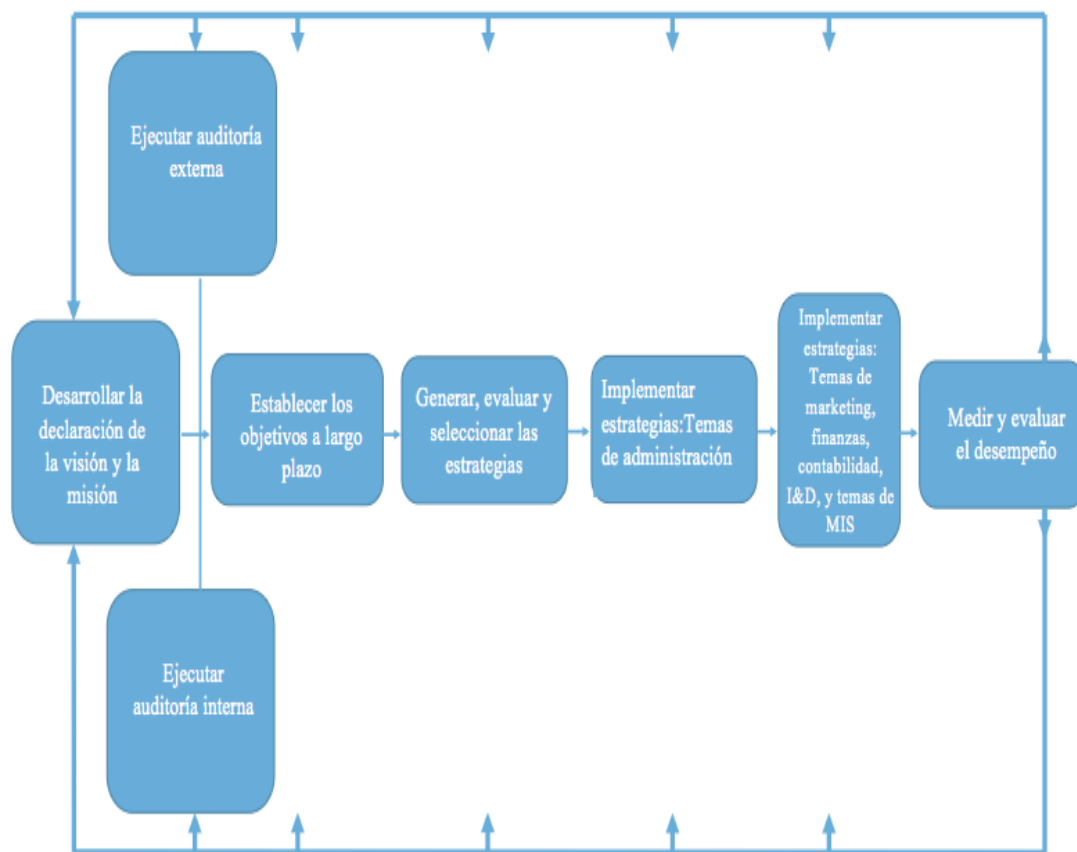
2.3.3 Análisis de diferentes Modelos de Planificación Estratégica

Es importante tener en cuenta que no todos los modelos de Planeación Estratégica son iguales, ciertos carecen de elementos que otros poseen y viceversa, pero básicamente todos se basan en la estrategia, en su formulación, ejecución y evaluación.

Otro punto importante a tener en cuenta es que no todas las empresas deben usar el mismo modelo o uno ya establecido, las mismas deben adaptar un modelo a sus necesidades, tomarlo como referencia y plantearse uno propio para su beneficio.

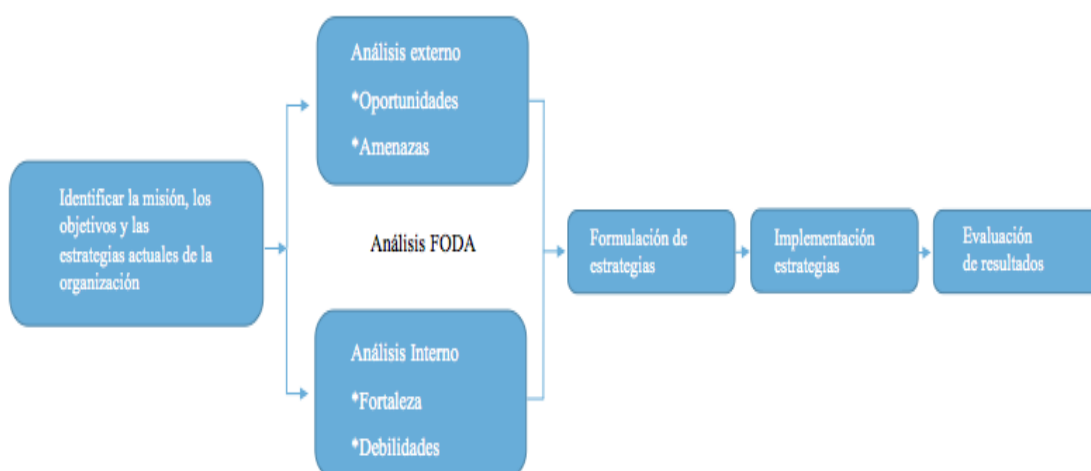
A continuación se establecen ciertos modelos de diferentes autores.

Gráfico 2.6 Modelo de Administración Estratégica



Fuente: Adaptado a partir de Fred (2013).

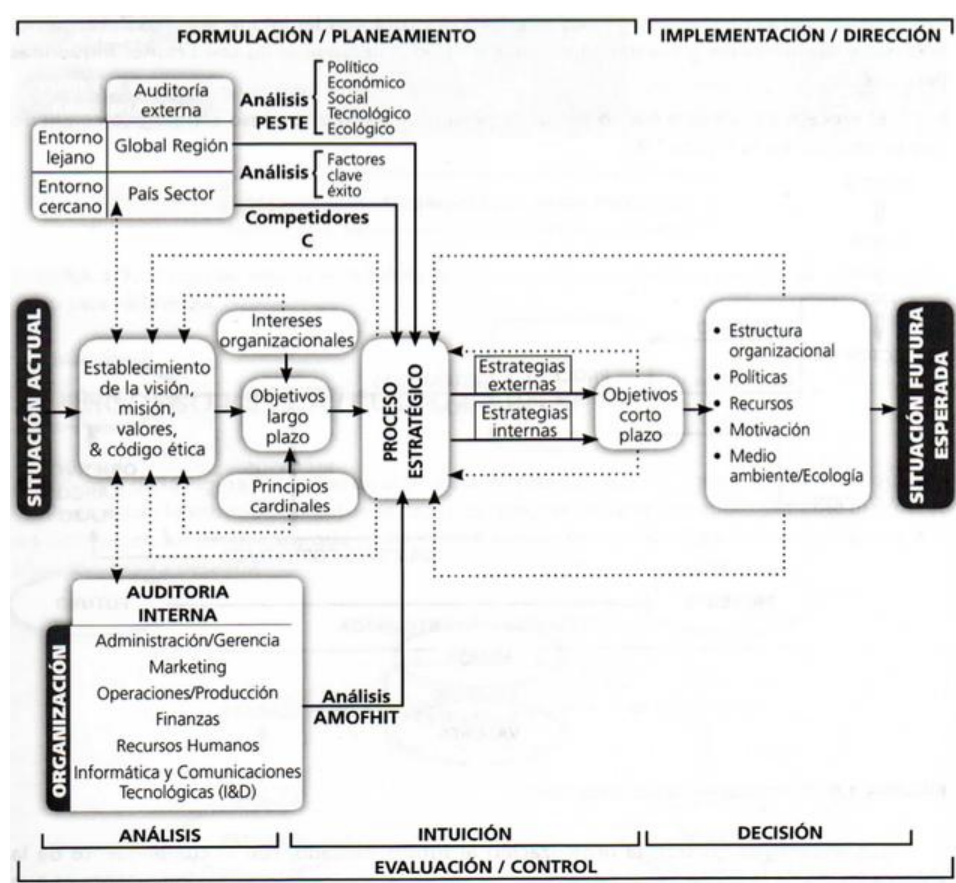
Gráfico 2.7 Modelo de Planeación Estratégica



Fuente: Adaptado a partir de Robbins & Coulter (2005).

En el gráfico 2.3 visto en epígrafes anteriores y el gráfico 2.6 y 2.7 respectivamente, muestran una similitud de criterios de autores en cada uno de sus modelos, donde se pueden identificar que se usa diferentes términos para elementos que al final resultan ser lo mismo, estos tres modelos parten desde el planteamiento de la filosofía organizacional como es la misión, visión y valores, llegan o terminan en la evaluación de la estrategia.

Gráfico 2.8 Modelo del Proceso de Planeación Estratégica



Fuente: Adaptado a partir de D' Alessio (2008).

En este modelo, el autor especifica de manera más sencilla el punto de partida que es la situación actual de la empresa y como final la situación deseada, a la cual se llega mediante un proceso estratégico que busque la implementación de sus estrategias.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de la investigación

El presente trabajo muestra un enfoque cualitativo - cuantitativo, que parte del planteamiento de un problema, que comprende las necesidades que resultan por la falta de una planeación estratégica a través de palabras propias de las personas entrevistadas y de observación directa que permite determinar a su vez la realidad actual de la empresa y la relación existente dentro de la misma.

3.2 Modalidad de la investigación

Para el desarrollo de la investigación se utilizó las siguientes modalidades.

Trabajo documental

Se utilizó este tipo de trabajo para la elaboración del marco conceptual o teórico a partir de literatura consultada de varios autores en tesis, libros, revistas tanto físicas como virtuales, lo que permitió un mayor conocimiento acerca del tema de estudio y a su vez proponer una solución al problema planteado.

Investigación de campo

Se acudió a esta modalidad puesto que se estableció un contacto directo con la empresa que es objeto de estudio, lo que permitió tener información confiable acerca de la situación de la misma la cual sirvió para analizarla y dar forma a la propuesta que se dio al presente trabajo.

3.3 Tipos de investigación

Investigación exploratoria

Este tipo de investigación sirvió de base para obtener información acerca del problema que se planteó.

Investigación descriptiva

Ayudó a la descripción detallada de la empresa, sus características y falencias, al tener en cuenta opiniones de las personas involucradas dentro del giro del negocio que en este caso vienen a ser trabajadores y gerente.

3.4 Técnicas de investigación

Encuesta

Se aplicó a ciertos clientes una encuesta (Anexo I), que estuvo estructurada por siete preguntas, la misma que ayudó a recoger información sobre la empresa, conocer sus puntos fuertes y débiles que a su vez permitió la elaboración de estrategias.

Por otra parte se realizó una segunda encuesta a los colaboradores de la empresa (Anexo II) estructurada por cinco preguntas, de las cuales se pudo obtener de manera directa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, que se plasmó en la elaboración de la matriz FODA y a su vez también se determinó los valores empresariales con los que se debe regir la empresa.

Entrevista

Estuvo estructurada por siete preguntas directas a un directivo de la empresa, en este caso al gerente general que ayudó a determinar evidencias de la realidad de la empresa, a su vez permitió un contacto directo entre el investigador y el sujeto de estudio con el fin de obtener respuestas a interrogantes planteadas sobre el tema. (Anexo III)

Observación

Fue determinante para conocer las actividades dentro de la empresa y factores que determinan la eficiencia o ineficiencia en las actividades de: venta, atención al cliente, despacho de mercadería, entre otros, los cuales en la encuesta y entrevista no se pudieron conocer.

3.5 Población

Se entiende por población al conjunto de elementos que presentan características propias de cada uno, se procede a determinar lo siguiente:

La población objeto de este estudio la conforman los trabajadores de la empresa que son 31 personas.

Para la población de clientes, al no tener un dato exacto de los mismos debido a que existen varios que se dividen en: antiguos, mayoristas, minoristas, esporádicos, nuevos entre otros, se toma como población a los clientes mas frecuentes que son alrededor de 80, dato obtenido en la entrevista realizada al gerente de la empresa.

3.6 Muestra

Es la representación de las características de una parte de la población que se va a estudiar.

Se tomó en cuenta que los trabajadores de la empresa suman 31 personas, entre personal administrativo y trabajadores, por lo que se consideró necesario trabajar con todos sus elementos para realizar la encuesta.

Por otra parte para obtener información externa se realizó una segunda encuesta a clientes frecuentes que suman alrededor de 80, cabe aclarar que solo se pudo contactar a 66 clientes de los cuales se obtuvieron resultados que serán expuestos y analizados en el capítulo IV.

3.7 Plan de procesamiento de la información

Una vez obtenida la información de la encuesta realizada a los clientes externos de la empresa, mediante el sistema SPSS 19.0 se procedió al análisis, comprensión e interpretación de resultados para presentar una posible alternativa al problema planteado.

Tanto la entrevista realizada al gerente como la encuesta a los clientes internos de la empresa, sirvieron de pauta para la elaboración de la propuesta, pues fue un aporte para la elaboración de la matriz FODA.

Una vez determinado la manera que se procesará la información se procede a el análisis e interpretación de resultados que se expondrán en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo muestra los resultados de las 66 encuestas realizadas a los clientes de la empresa y de las 31 realizadas a los colaboradores, como se explicó en el capítulo anterior las mismas constaron de 7 y 5 preguntas respectivamente con rangos de respuestas abiertas y cerradas que ayudaron a determinar estrategias para la empresa. Por otra parte la entrevista estuvo compuesta por 7 preguntas abiertas que ayudaron a conocer de mejor manera la empresa, las respuestas de la misma se pueden observar en el Anexo III.

Encuesta realizada a clientes externos

1. Años de cliente en DEBSA:

Tabla 4.1 Años de cliente en DEBSA

Opciones	Frecuencia	%
Más de 10 años	8	12.1
De 6 a 10 años	43	65.2
De 1 a 5 años	15	22.7
Total	66	100.0

Análisis e interpretación

De entre los 66 clientes encuestados se determina que la mayoría de ellos realizan sus compras por más de 6 años, así, solo 15 son clientes relativamente nuevos, por lo que se determina que la empresa genera fidelidad en sus clientes.

2. ¿A qué sucursal usted realiza su pedido?

Tabla 4.2 ¿A qué sucursal realiza su pedido?

Opciones	Frecuencia	%
Guayaquil	31	47.0
Quito	28	42.4
Ambato	7	10.6
Total	66	100.0

Análisis e interpretación

Los clientes de la empresa responden que la mayoría realizan sus pedidos a la matriz ubicada en Guayaquil con un 47%, seguido de Quito con 42,4% y Ambato con apenas 10,6%, determinado que las tres ubicaciones geográficas de la empresa son estratégicas puesto que todas presentan ventas y ayudan a obtener una utilidad para la empresa.

3. ¿Cuál es su apreciación con respecto a DEBSA en cuanto a?

Tabla 4.3 Calidad del producto

Opciones	Frecuencia	%
Excelente	26	39.4
Bueno	40	60.6
Regular	0	0
Malo	0	0
Total	66	100.0

Análisis e interpretación

El 60,6% de los clientes encuestados aprecian al producto con una calidad buena y un 39,4% dicen que la calidad es excelente, cabe recalcar que también existieron opciones de respuestas como regular y malo con 0% respectivamente por lo que se

interpreta que, en la empresa Distribuciones Escobar Borja S.A se ofrece productos de buena calidad.

Tabla 4.4 Disponibilidad del producto

Opciones	Frecuencia	%
Excelente	18	27.3
Bueno	42	63.6
Regular	6	9.1
Malo	0	0
Total	66	100.0

Análisis e interpretación

Del 100% de las encuestas realizadas el 63,6% opina que la disponibilidad del producto es bueno, el 27,3% opina que es excelente y 9,1% considera que es regular, por lo que se considera que la empresa dispone de un stock adecuado para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Tabla 4.5 Precio en el mercado

Opciones	Frecuencia	%
Alto	0	0
Medio	10	15.2
Bajo	56	84.8
Total	66	100.0

Análisis e interpretación

En la cuestión de precios se puede concluir que la empresa Distribuciones Escobar Borja S.A, maneja precios bajos en cuanto a sus competidores, es así que en la opción de precios altos se obtiene un 0% de respuestas, al contrario que el 84,8% de

clientes coinciden en que los precios son bajos y el 15,2% opinan que los precios son medios.

Tabla 4.6 Atención al cliente

Opciones	Frecuencia	%
Excelente	9	13.6
Bueno	26	39.4
Regular	29	43.9
Malo	2	3.0
Total	66	100.0

Análisis e interpretación

En cuanto a atención al cliente se observa una falencia de la empresa puesto que apenas un 13% de los clientes opina que la atención es excelente, en 39,4% coinciden que la atención es buena, el 43,9% opinan que la atención es regular y un 3% dicen que la atención es mala, cabe recalcar que tanto las respuestas regular como mala son negativas por lo que se necesita mejorar en el aspecto de atención.

Tabla 4.7 Despacho de productos

Opciones	Frecuencia	%
Excelente	7	10.6
Bueno	49	74.2
Regular	10	15.2
Malo	0	0
Total	66	100.0

Análisis e interpretación

En el caso del despacho de productos la empresa lo realiza bien según sus clientes, es así que el 10,6% opina que es excelente y el 74,2% opina que es bueno, con la consideración que estas dos respuestas son aspectos positivos, caso contrario con los aspectos negativos que entre regular y malo apenas suman un 15,2%.

Tabla 4.8 Tiempo de entrega del producto

Opciones	Frecuencia	%
Excelente	5	7.6
Bueno	51	77.3
Regular	10	15.2
Malo	0	0
Total	66	100.0

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestas realizadas el 7,6% de clientes opinan que el tiempo de entrega de productos es excelente, el 77,3% opinan que es bueno, el 15,2% piensan que es regular y el 0% dicen que es mala, con la consideración que este tiempo puede variar en envíos interprovinciales por un factor externo puesto que no se puede controlar el tiempo de entrega de empresas transportistas de mercadería.

Tabla 4.9 Condiciones de entrega de productos

Opciones	Frecuencia	%
Excelente	23	34.8
Bueno	37	56.1
Regular	6	9.1
Malo	0	0
Total	66	100.0

Análisis e interpretación

Cabe considerar que las condiciones de entrega de los productos pueden variar por el trato que le dan a la mercadería las empresas transportistas en envíos interprovinciales, se determina que el 34,4% opina que es excelente, el 56,1% consideran como bueno, el 9,1% piensa que es regular y el 0% dice que es mala, por lo que se considera que los productos en su mayoría llegan en una calidad buena hacia los clientes.

Tabla 4.10 Publicidad y promoción

Opciones	Frecuencia	%
Excelente	1	1.5
Bueno	10	15.2
Regular	39	59.1
Malo	16	24.2
Total	66	100.0

Análisis e interpretación

En el tema de publicidad y promoción las respuestas de los clientes encuestados arrojan resultados negativos es así que: 1,5% dice que es excelente, 15,2% bueno, 59,1% regular y 24,2% malo, por lo que se necesita una mejora en el tema de marketing para la empresa.

4. ¿Nombre a otros competidores similares a DEBSA que trabajan con usted?

Tabla 4.11 Competencia

	Frecuencia	%
Ninguno	35	53.0
Alf San Luis	1	1.5
Indumaster	13	19.7
Office System	1	1.5
Provefabrica	16	24.2
Total	66	100.0

Análisis e interpretación

De los 66 clientes encuestados la mayoría con un 53% respondió que no trabaja con otro proveedor similar a DEBSA, un 19,7% y 24,2% trabajan también con Indumaster y Provefabrica respectivamente, mientras que tan solo 1,5% trabajan con Alfombras San Luis y Office System respectivamente, cabe recalcar que 3 de los clientes encuestados respondieron que trabajan con dos proveedores diferentes a DEBSA que en este caso son Indumaster y Provefabrica.

5. ¿Qué importancia tiene para usted DEBSA como proveedor? Califique sobre 10

Tabla 4.12 Calificación sobre 10

Opciones	Frecuencia	%
10	8	12.1
9	5	7.6
8	25	37.9
7	28	42.4
Total	66	100.0

Análisis e interpretación

Con respecto a la calificación que dan los clientes a DEBSA como proveedores se concluye que tienen a la empresa como prioridad ante los competidores, así la calificación sobre 10 más baja que otorgan a la empresa es 7, que permite determinar el buen posicionamiento dentro de su mercado.

6. ¿Que sugiere cambiar para que la empresa le sirva de mejor manera?

Tabla 4.13 Sugerencias

	Frecuencia	%
Ninguna	38	57.6
Atención al cliente	22	33.3
Catálogo en línea	4	6.1
Dar promociones	2	3.0
Total	66	100.0

Análisis e interpretación

Cabe destacar que la mayoría de clientes no realiza una sugerencia para un mejor servicio, aunque un número significativo pide que se mejore la atención al cliente tema que es importante abordar y dar solución.

7. ¿Qué productos adicionales a los que le distribuye DEBSA le gustaría a usted que se le venda?

Tabla 4.14 Sugerencia de productos

	Frecuencia	%
Ninguno	64	97.0
Escritorios	1	1.5
Juguetes	1	1.5
Total	66	100.0

Análisis e interpretación

Del 100% de las encuestas realizadas tan solo el 1,5% sugiere que se venda escritorios y otro 1,5% que se venda juguetes, por lo que se deduce que la empresa tiene una variedad adecuada de productos que abastece a sus clientes.

Encuesta realizada a clientes internos

1. ¿Conoce usted la misión de la empresa?

Tabla 4.15 Conocimiento de la misión

Opciones	Frecuencia	%
Si	2	6.5
No	29	93.5
Total	31	100.0

Análisis e interpretación

De los 31 colaboradores de la empresa apenas dos dicen conocer la misión de la misma, cabe destacar que los que afirmaron su conocimiento apenas imaginaron conocerla, puesto que no existe una filosofía establecida formalmente.

2. ¿Conoce usted la visión de la empresa?

Tabla 4.16 Conocimiento de la visión

Opciones	Frecuencia	%
Si	2	6.5
No	29	93.5
Total	31	100.0

Análisis e interpretación

Al igual que en la pregunta anterior solo las dos personas que contestaron que si conocen la misión, respondieron positivamente también acerca de su conocimiento sobre la visión, por lo que se considera importante formalizar una misión y visión empresarial.

3. ¿Cuál es su tarea dentro de la empresa?

Los colaboradores de la empresa en la presente pregunta respondieron según el trabajo que realizan, cabe recalcar que ciertos de los trabajadores aseguraron realizar multifunciones como es el caso de venta, despacho e incluso conducción de transporte, lo cual se tomó en cuenta para la elaboración de un organigrama y su respectivo manual de funciones.

4. ¿Qué valores considera usted que se debería promover dentro de la empresa?

En esta pregunta los colaboradores de la empresa respondieron según su criterio, lo cual ayuda de manera directa al establecimiento de valores organizacionales que se los puede ver establecidos en el capítulo V correspondiente a la propuesta.

5. A su criterio determine las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee DEBSA.

Los clientes internos de la empresa respondieron a esta pregunta según sus conocimientos, es importante determinar que ciertas respuestas tuvieron que ser mejoradas debido al nivel de educación de ciertos colaboradores, como fue el caso de las personas que realizan trabajos de carga de mercadería.

Los resultados de esta pregunta se plasmo en la matriz 5.4 que se puede observar a continuación en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

5.1 Título

Modelo de Planificación Estratégica para la empresa Distribuciones Escobar Borja S.A.

5.2 Introducción

La planeación estratégica hoy en día toma un papel importante para el éxito o fracaso de las empresas, actualmente los cambios políticos y económicos han obligado a las organizaciones a prestar atención en este tema debido a que su objetivo principal es la toma de decisiones acertadas mediante la implementación de estrategias y planes de acción. Una empresa con una planificación acorde al entorno actual y a sus necesidades, permite el aprovechamiento de factores internos como las fortalezas que permiten a su vez reducir efectos negativos de factores externos como son las amenazas, con el fin de buscar el logro de objetivos.

El presente modelo de planificación estratégica busca mejorar la gestión administrativa de la empresa, que permita así una optimización de recursos, que se verán reflejados en la forma de trabajar de los colaboradores y directivos de la organización.

5.2.1 Datos Informativos

Empresa ejecutora

Distribuciones Escobar Borja S.A.

Beneficiarios

Directivos, colaboradores y clientes de la empresa Distribuciones Escobar Borja S.A.

Ubicación

Tabla 5.1 Ubicación Matriz

MATRIZ	
Provincia:	Guayas
Ciudad:	Guayaquil
Empresa:	Distribuciones Escobar Borja S.A
Dirección:	P. Icaza 747 y García Avilés
Sucursales:	Quito-Ambato
Teléfono:	042301641

Elaborado por: Escobar, Andrés (2015).

Tabla 5.2 Ubicación Sucursal 1

SUCURSAL 1	
Provincia:	Pichincha
Ciudad:	Quito
Empresa:	Distribuciones Escobar Borja S.A
Dirección:	Isla San Cristóbal entre Río Coca y Tomas de Berlanga
Teléfono:	022435924-022456596

Elaborado por: Escobar, Andrés (2015).

Tabla 5.3 Ubicación Sucursal 2

SUCURSAL 2	
Provincia:	Tungurahua
Ciudad:	Ambato
Empresa:	Distribuciones Escobar Borja S.A
Dirección:	Av. Los Shyris y Zoopozopanqui 08
Teléfono:	032843939-032410426

Elaborado por: Escobar, Andrés (2015).

5.3 Antecedentes de la propuesta

La empresa Distribuciones Escobar Borja S.A, no cuenta con una historia establecida debido a su manejo empírico por lo que se propone la siguiente, cabe recalcar que ciertos aspectos se lograrán con este trabajo de investigación.

Historia

Distribuciones Escobar Borja S.A (DEBSA) inicia sus actividades comerciales en el año 1998 como una empresa dedicada a la importación y distribución de alfombras. Con el paso del tiempo, en el año 2002 DEBSA decide ampliar su gama de productos a piscinas, productos tecnológicos, sillas, sillones y mueblería en general, entre otros; dichos productos proceden de varios países lo que asegura una gran variedad, y proporciona un crecimiento sostenido de la empresa. Cuenta con dos sucursales ubicadas en Quito y Ambato.

La empresa dispone de una larga trayectoria en el mercado ecuatoriano, que permite comprender las necesidades de los clientes, de manera que se adapta a ellas al proponer un servicio acorde a sus preferencias; garantiza productos de alta calidad y diseños exclusivos, adaptados a los cambios tecnológicos y culturales, se encuentra siempre a la vanguardia del mercado.

El personal brinda un servicio eficiente y confiable, constituyéndose en un gran socio estratégico para los clientes, esto ha permitido tener una gran presencia en el mercado y mantener relaciones duraderas con los mismos.

5.4 Justificación

El modelo de planificación estratégica permite la mejora en la organización de la empresa, que busca integrar a la misma para dirigir esfuerzos en el camino hacia el cumplimiento de objetivos con el fin de tener una ventaja competitiva en su sector, en este caso las importaciones.

La creación de un modelo de planificación estratégica permite solucionar problemas y necesidades que presenta la empresa como son: desconocimiento, desorden, falta de motivación y el más importante a criterio del autor de este proyecto, la falta de conocimiento acerca de la organización por parte de colaboradores.

A su vez la creación de dicho modelo permite establecer la filosofía organizacional que está conformada por misión, visión y valores organizacionales, ayuda también a la elaboración de estrategias que se basan en las opiniones de trabajadores de la empresa que ayuda al cumplimiento de objetivos organizacionales.

Finalmente se determina que con la elaboración de este modelo la empresa Distribuciones Escobar Borja S.A, contará con una mejor organización y una planeación acorde al movimiento de la misma.

5.5 Objetivos

5.5.1 Objetivo General

Desarrollar un modelo de planificación estratégica para la empresa Distribuciones Escobar Borja S.A.

5.5.2 Objetivos Específicos

- Establecer una filosofía organizacional que conste de misión, visión y valores para la empresa Distribuciones Escobar Borja S.A.
- Conocer mediante un análisis FODA la situación actual de la empresa Distribuciones Escobar Borja S.A.
- Determinar objetivos, estrategias, planes de acción y control para la empresa Distribuciones Escobar Borja S.A.

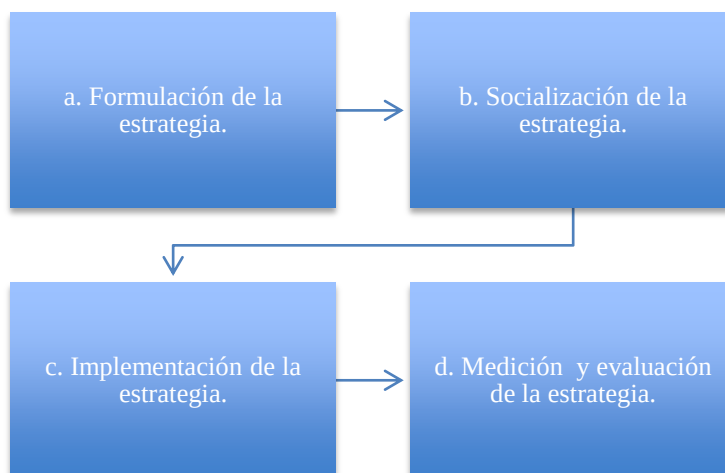
5.6 Desarrollo de Objetivos

5.6.1 Planificación Estratégica

Debido a la carencia de una planeación establecida la empresa Distribuciones Escobar Borja S.A, muestra una serie de falencias en su interior, como son: falta de organización, atención al cliente, formalización de la planificación, entre otras que se pretenden mejorar y solucionar con el siguiente proceso de planeación estratégica que a su vez se constituye como el modelo que se propuso en el comienzo del proyecto de investigación.

5.6.2 Modelo de Planificación Estratégica

Gráfico 5.1 Modelo de Planificación Estratégica propuesta por el autor



Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada.

5.6.3 Proceso de Planeación Estratégica

- a. **Formulación de la estrategia.-** determinación de la situación actual de la empresa mediante una matriz FODA, establecimiento filosofía organizacional de la empresa Distribuciones Escobar Borja S.A, comprendida por misión, visión y valores.
- b. **Socialización de la estrategia.-** entrega de oficios a los colaboradores de la empresa que contengan la filosofía organizacional propuesta.
- c. **Implementación de la estrategia.-** formulación de objetivos, estrategias y planes de acción para la empresa Distribuciones Escobar Borja S.A.
- d. **Medición y evaluación de la estrategia.-** establecimiento de planes de control y criterios de evaluación de los objetivos estratégicos.

5.6.3.1 Formulación de la estrategia

Propuesta de filosofía organizacional

Establecimiento de la misión y visión

Distribuciones Escobar Borja S.A es una empresa dedicada a la importación y distribución de productos para la oficina y el hogar, que lleva una administración empírica, por lo que se propone:

- **Misión**

“Distribuciones Escobar Borja S.A, importamos y distribuimos productos para el hogar y oficina con la más alta calidad y al menor precio, a través de nuestras sucursales ubicadas en las principales ciudades del país con el fin de cumplir con los requerimientos y necesidades de nuestros clientes.”

Misión en 7 palabras: Importamos productos de calidad al menor precio.

- **Visión**

“Mantenernos como una empresa líder y confiable en la importación y distribución de productos para el hogar y oficina, mediante un servicio rápido y responsable.”

Visión en 7 palabras: Ser una empresa líder y confiable en importaciones.

Valores

Cabe destacar que los valores fueron determinados por los clientes internos de la empresa, es decir los empleados en la encuestas realizada con anticipación (Anexo II).

Respeto.- valor traducido en un trato amable hacia el prójimo, la empresa respeta creencias, religiones, tradiciones, derechos de colaboradores y clientes que permiten un correcto funcionamiento de la organización y a su vez garantiza nuestra transparencia.

Responsabilidad.- trata de la realización de actividades y funciones de la empresa con dedicación y con el respeto a normas y leyes.

Honestidad.- valor importante, refleja la integridad de las personas, muestra que todos nuestros actos van acorde a la ética y a la moral.

Puntualidad.- rapidez y confiabilidad al momento de entregar nuestros productos en el tiempo establecido.

Humildad.- reconocimiento a nuestros colaboradores que el crecimiento y avance de la empresa es gracias a la colaboración y esfuerzo de ellos.

Confianza.- seguridad que tiene una persona en otra.

Trabajo en equipo.- organización para unificación de esfuerzos en busca del objetivo común de la empresa.

Análisis interno y externo

Para realizar el diagnostico situacional de la empresa se utilizó una matriz FODA, la cual sirvió también para la elaboración de estrategias que constituyen el tercer paso del modelo de Planificación Estratégica propuesto por el autor.

Análisis Interno

Mediante un análisis interno se pueden determinar las fortalezas y debilidades de la organización, con el análisis de las siguientes capacidades:

- **Capacidad competitiva.-** aspectos relacionados con el área comercial de la empresa, tales como calidad del producto, atención al cliente, ventaja competitiva, precios, publicidad, entre otros.
- **Capacidad financiera.-** corresponde directamente a aspectos económicos de la organización como son: capital, cuentas por pagar e indicadores financieros importantes de análisis.
- **Capacidad tecnológica.-** aspectos relacionados al proceso productivo, en este caso al proceso de distribución, entre los que se encuentran infraestructuras físicas y tecnológicas, variedad de productos, etc.
- **Capacidad de talento humano.-** aspectos relacionados directamente a los colaboradores de la empresa, tales como: experiencia, salarios, capacitaciones, entre otros.

Análisis externo

Mediante este análisis se determinan oportunidades y amenazas con la consideración de los siguientes factores:

- **Factores Políticos.-** refiriéndose a políticas que se dan en el país, como las actuales restricciones a las importaciones, por lo que es importante tener planes de contingencia para contrarrestar efectos negativos de las mismas.

- **Factores Económicos.-** son factores como la inflación, PIB, devaluación, ingreso per cápita entre otros que están íntimamente relacionados con la economía a nivel nacional e internacional.
- **Factores Socio-Cultural.-** dentro de ellos se encuentran los gustos y preferencias del consumidor, razón por la cual se necesita de una variedad innovadora de productos.
- **Factores Tecnológicos.-** se determina avances e innovación en tecnología para herramientas, maquinaria e incluso información.
- **Factores Ecológicos.-** se toma en cuenta leyes y regulaciones orientadas al cuidado del medio ambiente.
- **Factores Legales.-** considera leyes orientadas al trabajador y a los derechos de cada uno de ellos.

Matriz FODA

Para la realización de esta matriz se tomó en cuenta las respuestas obtenidas en la encuesta (Anexo II) y entrevista (Anexo III) realizadas a los colaboradores y gerente respectivamente de la empresa.

Tabla 5.4 Matriz general FODA

Fortalezas		Oportunidades	
F1	Buen ambiente de trabajo	O1	Uso de marketing para comercialización de productos
F2	Innovación de productos	O2	Alianzas estratégicas
F3	Stock adecuado de productos	O3	Innovación tecnológica
F4	Venta al por mayor a distribuidores	O4	Expansión en el mercado
F5	Cordialidad con los colaboradores	O5	Adquisición de proyectos a gran escala(oficinas, clínicas)
F6	Trabajo en equipo	O6	Buena relación con proveedores
F7	Liquidez financiera	O7	Crecimiento económico del país

F8	Red de contactos	O8	Integración comercial China-Ecuador
F9	Recursos tecnológicos	O9	Alta demanda de productos para el hogar y oficina
F10	Buenos precios en el mercado	O10	Centenares de partidas arancelarias
F11	Variedad de productos	O11	Existencia de página web
F12	Confianza entre colaboradores y directivos	O12	Apertura de nuevas sucursales
F13	Ubicación geográfica favorable de su matriz	O13	Negocios con el estado
F14	Sucursales en ciudades como Quito y Ambato	O14	
Debilidades		Amenazas	
D1	Falencia en atención al cliente	A1	Aparición de nuevos competidores
D2	Inexistencia de procesos	A2	Incremento de aranceles
D3	Desconocimiento de las funciones de cada empleado	A3	Decrecimiento del poder adquisitivo de la población
D4	Falta de organización de la empresa	A4	Demora en el tiempo de despacho de empresas transportistas
D5	Desperdicio de tiempo en momentos libres	A5	Altos impuestos
D6	Ausencia de estrategias	A6	Cupos a productos importados
D7	Falta de comunicación dentro de la empresa	A7	Mal empaque de productos por parte de las fábricas
D8	Resistencia al cambio	A8	Maltrato de mercadería en el viaje desde el país de origen.
D9	Desconocimiento sobre el proceso administrativo	A9	Cambio constante del mercado
D10	Falta de promociones	A10	Aparición de productos sustitutos
D11	Falta de capacitación al personal	A11	Aumento de contrabando
D12	Inexistencia de una planeación estratégica	A12	Inflación
D13	Falta de incentivos a los colaboradores	A13	Daños en mercadería por un aforo físico
D14	Falta de infraestructura	A14	

Elaborado por: Escobar, Andrés (2015).

Determinación de fortalezas y debilidades

Mediante las respuestas obtenidas en la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa y las respuestas de la entrevista realizada al gerente de la misma se determinaron las principales:

Fortalezas

Tabla 5.5 Tabla de Fortalezas

F1	Liquidez financiera
F2	Buenos precios en el mercado
F3	Innovación de productos
F4	Variedad de productos
F5	Stock adecuado de productos

Elaborado por: Escobar, Andrés (2015).

Debilidades

Tabla 5.6 Tabla de Debilidades

D1	Falencia en atención al cliente
D2	Falta de capacitación al personal
D3	Falta de infraestructura
D4	Falta de organización de la empresa
D5	Ausencia de estrategias

Elaborado por: Escobar, Andrés (2015).

Determinación de oportunidades y amenazas

Oportunidades

Tabla 5.7 Tabla de Oportunidades

O1	Buena relación con proveedores
O2	Alta demanda de productos para el hogar y oficina
O3	Integración comercial China-Ecuador
O4	Expansión en el mercado
O5	Uso de marketing para la comercialización de productos

Elaborado por: Escobar, Andrés (2015).

Amenazas

Tabla 5.8 Tabla de Amenazas

A1	Incremento de aranceles
A2	Cupos a importaciones
A3	Aumento de contrabando
A4	Aparición de nuevos competidores
A5	Altos impuestos

Elaborado por: Escobar, Andrés (2015).

Matrices de priorización

Mediante el análisis interno y externo se determinaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Distribuciones Escobar Borja S.A, se prioriza los factores más importantes de la siguiente manera:

Fortalezas

Valor	Nivel de impacto
0	Ningún impacto
1	Bajo impacto
2	Regular impacto
3	Mediano impacto
4	Alto impacto

Tabla 5.9 Matriz de priorización de Fortalezas

Fortalezas	Liquidez financiera	Buenos precios en el mercado	Innovación de productos	Variedad de productos	Stock adecuado de productos	Total	Priorización
Liquidez financiera	-	4	4	3	3	14	1
Buenos precios en el mercado	4	-	3	3	3	13	2
Innovación de productos	4	3	-	2	2	11	3
Variedad de productos	4	3	2	-	2	11	4
Stock adecuado de productos	3	3	2	2	-	10	5

Elaborado por: Escobar, Andrés (2015).

Debilidades

Valor	Nivel de impacto
0	Ningún impacto
1	Bajo impacto
2	Regular impacto
3	Mediano impacto
4	Alto impacto

Tabla 5.10 Matriz de priorización de Debilidades

Debilidades	Falencia en atención al cliente	Falta de capacitación al personal	Falta de infraestructura	Falta de organización de la empresa	Ausencia de estrategias	Total	Priorización
Falencia en atención al cliente	-	4	1	3	2	10	1
Falta de capacitación al personal	4	-	1	3	1	9	2
Falta de infraestructura	1	1	-	3	2	7	4
Falta de organización de la empresa	3	3	3	-	0	9	3
Ausencia de estrategias	2	1	2	0	-	5	5

Elaborado por: Escobar, Andrés (2015).

Oportunidades

Valor	Nivel de impacto
0	Ningún impacto
1	Bajo impacto
2	Regular impacto
3	Mediano impacto
4	Alto impacto

Tabla 5.11 Matriz de priorización de Oportunidades

Oportunidades	Buena relación con proveedores	Alta demanda de productos para el hogar y oficina	Integración comercial China-Ecuador	Expansión en el mercado	Uso de marketing para la comercialización de productos	Total	Priorización
Buena relación con proveedores	-	0	3	2	2	7	5
Alta demanda de productos para el hogar y oficina	0	-	1	4	3	8	4
Integración comercial China-Ecuador	3	1	-	3	2	11	1
Expansión en el mercado	2	4	3	-	2	11	2
Uso de marketing para la comercialización de productos	2	3	2	2	-	9	3

Elaborado por: Escobar, Andrés (2015).

Amenazas

Valor	Nivel de impacto
0	Ningún impacto
1	Bajo impacto
2	Regular impacto
3	Mediano impacto
4	Alto impacto

Tabla 5.12 Matriz de priorización de Amenazas

Amenazas	Incremento de aranceles	Cupos a importaciones	Aumento de contrabando	Aparición de nuevos competidores	Altos impuestos	Total	Priorización
Incremento de aranceles	-	1	3	1	4	9	3
Cupos a importaciones	1	-	3	2	3	9	4
Aumento de contrabando	3	3	-	3	3	12	2
Aparición de nuevos competidores	1	2	3	-	1	7	5
Altos impuestos	4	3	4	1	-	12	1

Elaborado por: Escobar, Andrés (2015).

Con los factores priorizados tanto internos como externos se procede a la elaboración de una matriz FODA resumen que se plantea a continuación.

Tabla 5.13 Matriz FODA resumen

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Liquidez financiera	O1	Integración comercial China-Ecuador
F2	Buenos precios en el mercado	O2	Expansión en el mercado
F3	Innovación de productos	O3	Uso de marketing para la comercialización de productos
F4	Variedad de productos	O4	Alta demanda de productos para el hogar y oficina
F5	Stock adecuado de productos	O5	Buena relación con proveedores
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Falencia en atención al cliente	A1	Altos impuestos
D2	Falta de capacitación al personal	A2	Aumento de contrabando
D3	Falta de organización de la empresa	A3	Incremento de aranceles
D4	Falta de infraestructura	A4	Cupos a importaciones
D5	Ausencia de estrategias	A5	Aparición de nuevos competidores

Elaborado por: Escobar, Andrés (2015).

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Calificación	Significado
4	Fortaleza mayor
3	Fortaleza menor
2	Debilidad menor
1	Debilidad mayor

Tabla 5.14 Matriz de evaluación de factores internos(MEFI)

	Factores determinantes	Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas				
F1	Liquidez financiera	0,1	4	0,4
F2	Buenos precios en el mercado	0,2	4	0,8
F3	Innovación de productos	0,15	3	0,45
F4	Variedad de productos	0,15	3	0,45
F5	Stock adecuado de productos	0,15	3	0,45
		0,75		2,55
Debilidades				
D1	Falencia en atención al cliente	0,1	1	0,1
D2	Falta de capacitación al personal	0,05	1	0,05
D3	Falta de organización de la empresa	0,04	2	0,04
D4	Falta de infraestructura	0,05	2	0,1
D5	Ausencia de estrategias	0,05	2	0,1
		0,25		0,39
	TOTAL	1,00		2,94

Elaborado por: Escobar, Andrés (2015).

Análisis

La suma total de la ponderación da 2,94 que está por encima del promedio que es 2,5 lo cual significa una situación interna favorable que determina que las fortalezas predominan en relación a las debilidades, por lo que se propone crear estrategias para mejorar ciertas debilidades que sirvan para que la empresa crezca de manera sostenible.

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Calificación	Significado
4	La respuesta es superior
3	La respuesta está por encima del promedio
2	La respuesta es promedio
1	La respuesta es pobre

Tabla 5.15 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

	Factores determinantes	Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades				
O1	Integración comercial China-Ecuador	0,2	4	0,8
O2	Expansión en el mercado	0,15	3	0,45
O3	Uso de marketing para la comercialización de productos	0,1	2	0,2
O4	Alta demanda de productos para el hogar y oficina	0,1	2	0,2
O5	Buena relación con proveedores	0,1	3	0,3
		0,65		1,95
Amenazas				
A1	Altos impuestos	0,1	2	0,2
A2	Incremento de contrabando	0,1	1	0,1
A3	Incremento de aranceles	0,1	2	0,2
A4	Cupos a importaciones	0,1	2	0,2
A5	Aparición de nuevos competidores	0,05	2	0,1
		0,45		0,8
	TOTAL	1,00		2,75

Elaborado por: Escobar, Andrés (2015).

Análisis

El resultado total ponderado es 2,75 que es ligeramente superior al promedio, por lo que se determina una situación externa favorable, cabe tener en cuenta que hay que determinar estrategias que permitan aprovechar de mejor manera las oportunidades para neutralizar las amenazas.

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Calificación	Significado
4	Fortaleza mayor
3	Fortaleza menor
2	Debilidad menor
1	Debilidad mayor

Tabla 5.16 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores Clave de éxito	Peso	DEBSA		Provefabrica		Indumaster	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Diversidad de productos	0,20	4	0,80	3	0,60	3	0,60
Stock de productos	0,15	4	0,60	3	0,45	2	0,30
Participación de mercado	0,15	4	0,60	3	0,45	2	0,30
Atención al cliente	0,2	1	0,20	3	0,60	3	0,60
Lealtad del cliente	0,18	3	0,54	2	0,36	2	0,36
Publicidad	0,12	2	0,24	2	0,24	3	0,36
Total	1,00		2,98		2,70		2,52

Elaborado por: Escobar, Andrés (2015).

Análisis

De la comparación realizada con esta matriz se puede observar que la empresa Distribuciones Escobar Borja S.A (DEBSA) se encuentra mejor posicionada en el mercado que sus competidores, es así que, Provefabrica se acerca con un total

ponderado de 2,70 e Indumaster con 2,52, cabe recalcar que ambas empresas carecen de ciertos productos que ofrece la empresa objeto de estudio, la que su vez presenta falencias en publicidad y atención al cliente.

5.6.3.2 Socialización de la estrategia

La planeación estratégica comenzó con la formulación de una filosofía organizacional y un análisis tanto interno como externo de la empresa Distribuciones Escobar Borja S.A, como segundo paso de la propuesta de un modelo de planeación estratégica se dio a conocer a los colaboradores la misión, visión y valores organizacionales a través de oficios dirigidos a cada uno de ellos.

5.6.3.3 Implementación de la Estrategia

Formulación de objetivos

Los objetivos estratégicos se determinan en función al cruce de factores que se realiza en la matriz siguiente:

Tabla 5.17 Matriz de Formulación de Objetivos y Estrategias

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
		Integración comercial China-Ecuador	Expansión en el mercado	Uso de marketing para la comercialización de productos	Alta demanda de productos para el hogar y oficina	Buena relación con proveedores	Altos impuestos	Incremento de contrabando	Incremento de aranceles	Cupos a importaciones	Aparición de nuevos competidores
	FORTALEZAS	FO – ESTRATEGIAS AGRESIVAS (EXPLOTAR)					FA – ESTRATEGIAS COMPETITIVAS (BUSCAR)				
F1	Liquidez financiera	F1-F2-F3-F4-F5-O1-O4-O5 Expandirse en el mercado con un incremento en ventas manteniendo precios bajos. F1-O1-O5 Incrementar la cantidad de negocios con proveedores de China. F4-F5-O4 Mantener un control adecuado en el inventario de mercadería para satisfacer la demanda del mercado. F1-F5-O2-O4 Establecer políticas de facilidades de pago.					F1-F2-F4-A3-A5 Establecer una política de precios a la variedad de productos. F3-F4-A2-A5 Determinar productos de alta demanda.				
F2	Buenos precios en el mercado										
F3	Innovación de productos										
F4	Variedad de productos										
F5	Stock adecuado de productos										
	DEBILIDADES	DO – ESTRATEGIAS CONSERVADORAS (CONFRONTAR)					DA – ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (EVITAR)				
D1	Falencia en atención al cliente	D1-D2-D5-O2-O3 Mejorar la atención y despacho al cliente. D2-D3-O2-O4 Elaborar un manual de funciones permitiendo una mejora en las actividades de la empresa. D3-D5-O2 Establecer un organigrama estructural para una mayor organización. D2-D3-D5-O2 Desarrollar programas de motivación empresarial. O Establecer comisiones por ventas. D1-D2-D3-O2-O4 Capacitar al personal.					D1-D3-A5 Mejorar la página web de la empresa. D5-A2-A5 Establecer publicidad en medios de comunicación y redes sociales. D3-A5 Dar a conocer la empresa mediante el marketing.				
D2	Falta de capacitación al personal										
D3	Falta de organización de la empresa										
D4	Falta de infraestructura										
D5	Ausencia de estrategias										

Elaborado por: Escobar, Andrés (2015).

Una vez realizada la matriz FODA con el cruce de sus factores que dan como resultado FO, FA, DO, DA se procede a determinar objetivos estratégicos, estrategias y actividades para cada uno de ellos, se tiene en cuenta que del cruce resultante se pueden obtener tanto objetivos como estrategias que puedan ayudar a cumplir los mismos, de tal manera que los objetivos estratégicos que se plantean son los siguientes:

- Desarrollar una mejor organización empresarial.
- Mejorar la atención y despacho al cliente.
- Generar fidelización de los clientes a través de la satisfacción de los mismos.
- Expandirse en el mercado mediante el incremento de ventas.

Plan de acción

Tabla 5.18 Matriz de plan de acción de Objetivos Estratégicos

Objetivos	Estrategias	Actividades
Desarrollar una mejor organización empresarial.	Establecer un organigrama estructural.	Determinar departamentos de la empresa.
	Elaborar un manual de funciones.	Definir actividades a realizar por parte de cada departamento en la empresa.
Mejorar la atención y despacho al cliente.	Capacitar al personal.	Capacitación en atención al cliente.
		Capacitación en manejo de herramientas informáticas.
		Capacitación en manejo de mercadería en bodega.
	Dar a conocer la empresa mediante el marketing.	Mejora de la página web de la empresa.
		Establecer publicidad en medios de comunicación y redes sociales.
		Establecer programas de promoción para clientes.
Generar fidelización de los clientes a través de la satisfacción de los mismos.	Establecer una política de precios a la variedad de productos.	Determinación de clientes considerados potenciales.
		Mantener precios bajos.
	Establecer políticas de facilidades de pago.	Determinar tiempos de plazo de pago de facturas (30 y 60 días).
Expandirse en el mercado mediante el incremento de ventas.	Determinar productos de alta demanda.	Elaborar una lista de los productos mas solicitados.
	Incrementar la cantidad de negocios con proveedores de China.	Determinar los mejores en precio y calidad.
	Mantener un control adecuado en el inventario de mercadería para satisfacer la demanda del mercado.	Capacitación a personal de bodega en tema inventarios.
	Establecer comisiones por ventas.	Fomentar una política de incentivos por ventas.

Elaborado por: Escobar, Andrés (2015).

5.6.3.4 Medición y evaluación de la estrategia

Posteriormente a la implementación de la estrategia se procede a medir y evaluar la misma por medio de planes de control a través de indicadores, donde es importante determinar que existen tanto cualitativos como cuantitativos según su incidencia.

Plan de control Objetivo N. 1

- Desarrollar una mejor organización empresarial.

Tabla 5.19 Matriz Plan de Control Objetivo 1

Estrategias	Actividades	Indicador	Base	Meta	Recursos	Criterio de evaluación	Responsable
Establecer un organigrama estructural.	Determinar departamentos de la empresa.	Establecer el organigrama	0%	100%	Económico, humano y material	Si o No	Área administrativa
Elaborar un manual de funciones.	Definir actividades a realizar por parte de cada departamento en la empresa.	Elaboración del manual de funciones	0%	100%	Económico, humano y material	Si o No	Área administrativa

Elaborado por: Escobar, Andrés (2015).

Plan de control Objetivo N. 2

- Mejorar la atención y despacho al cliente.

Tabla 5.20 Matriz Plan de Control Objetivo 2

Estrategias	Actividades	Indicador	Descripción del indicador	Base	Meta	Recursos	Criterio de evaluación		Responsable
Capacitar al personal.	Capacitación en atención al cliente.	Número de capacitaciones	Realizar 2 capacitaciones al año.	0%	100%	Económico, humano y material	Verde	2 capacitaciones	Área administrativa
		Número de capacitaciones realizadas/Número de capacitaciones planificadas					Amarillo	1 capacitación	
							Rojo	0	
	Capacitación en manejo de herramientas informáticas.	Número de capacitaciones	Realizar 2 capacitaciones al año.	0%	100%	Económico, humano y material	Verde	2 capacitaciones	Área administrativa
		Número de capacitaciones realizadas/Número de capacitaciones planificadas					Amarillo	1 capacitación	
							Rojo	0	
	Capacitación en manejo de mercadería en bodega.	Número de capacitaciones	Realizar 2 capacitaciones al año.	0%	100%	Económico, humano y material	Verde	2 capacitaciones	Área administrativa
		Número de capacitaciones realizadas/Número de capacitaciones planificadas					Amarillo	1 capacitación	
							Rojo	0	
Dar a conocer la empresa mediante el marketing.	Mejora de la página web de la empresa.	Porcentaje de mejora	Lograr el 100% de mejora de la página web.	30%	100%	Económico, humano y material	Verde	86%-100%	Área de marketing
		Página web anterior/Página web actual					Amarillo	71% -85%	
							Rojo	< 70%	
	Establecer publicidad en medios de comunicación y redes sociales.	Establecer herramientas de publicidad.	Establecer herramientas de publicidad.	0%	100%	Económico, humano y material	Si o No		Área de marketing
	Establecer programas de promoción para clientes.	Establecer herramientas de promoción.	Establecer herramientas de promoción.	0%	100%	Económico, humano y material	Si o No		Área de marketing

Elaborado por: Escobar, Andrés (2015).

Plan de control Objetivo N. 3

- Generar fidelización de los clientes a través de la satisfacción de los mismos.

Tabla 5.21 Matriz Plan de Control Objetivo 3

Estrategias	Actividades	Indicador	Base	Meta	Recursos	Criterio de evaluación	Responsable
Establecer una política de precios a la variedad de productos.	Determinación de clientes considerados potenciales.	Establecer política de precios.	0%	100%	Económico, humano y material	Si o No	Área administrativa
	Mantener precios bajos	Establecer política de precios.	0%	100%	Económico, humano y material	Si o No	Área administrativa
Establecer políticas de facilidades de pago.	Determinar tiempos de plazo de pago de facturas (30 y 60 días).	Establecer políticas de pagos.	0%	100%	Económico, humano y material	Si o No	Área administrativa
Determinar productos de alta demanda	Elaboración de una lista de los productos mas solicitados.	Elaborar un listado de productos.	0%	100%	Económico, humano y material	Si o No	Área administrativa

Elaborado por: Escobar, Andrés (2015).

Plan de control Objetivo N. 4

- Expandirse en el mercado mediante el incremento de ventas.

Tabla 5.22 Matriz Plan de Control Objetivo 4

Estrategias	Actividades	Indicador	Base	Meta	Recursos	Criterio de evaluación		Responsable
Incrementar la cantidad de negocios con proveedores de China.	Determinar los mejores en precio y calidad.	Número de nuevos proveedores chinos.	10	16	Económico, humano y material	Verde Amarillo Rojo	6 nuevos proveedores 100% 4 nuevos proveedores 75% 2 nuevos proveedores 50%	Área administrativa
Mantener un control adecuado en el inventario de mercadería para satisfacer la demanda del mercado.	Establecer un control mediante el ERP de la empresa.	Porcentaje de exactitud Productos físicos/productos en sistema	0%	100%	Económico, humano y material	Verde Amarillo Rojo	>90% >85% <80%	Área administrativa
Establecer comisiones por ventas.	Fomentar una política de incentivos por ventas.	Desarrollar política de comisión por ventas	0%	100%	Económico, humano y material	Si o No		Área administrativa

Elaborado por: Escobar, Andrés (2015).

Como parte de la propuesta y resultado de una planeación estratégica también se propone un organigrama que muestre la estructura orgánica de la empresa y otro que muestre la departamentalización de la misma, hay que considerar que los departamentos de una manera empírica eran los siguientes:

- Presidencia
- Gerencia General
- Administración Quito
- Secretaria
- Ventas
- Bodega

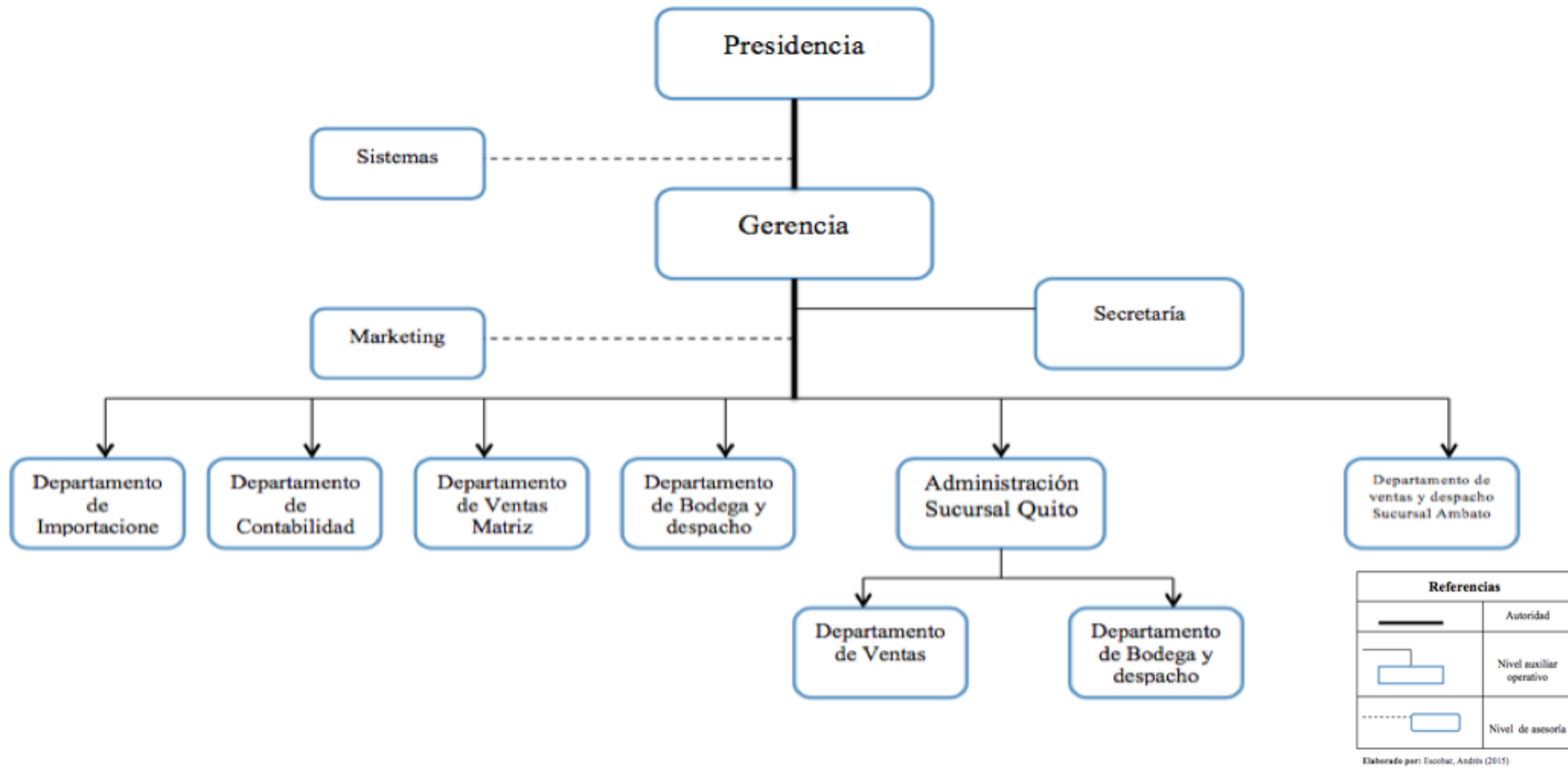
A lo que se propone el aumento de dos departamentos nuevos que son: Importaciones y Marketing, este último sería una ayuda externa, es decir es un departamento de asesoría para cuando se necesite implementar herramientas de publicidad.

Por otra parte, para mejorar la organización de la empresa y como resultado también de la planificación se propone una manual de funciones que sirva de guía para la Empresa Distribuciones Escobar Borja S.A,

Tanto los organigramas como el manual de funciones se determinan a continuación.

Organigrama de la departamentalización propuesta

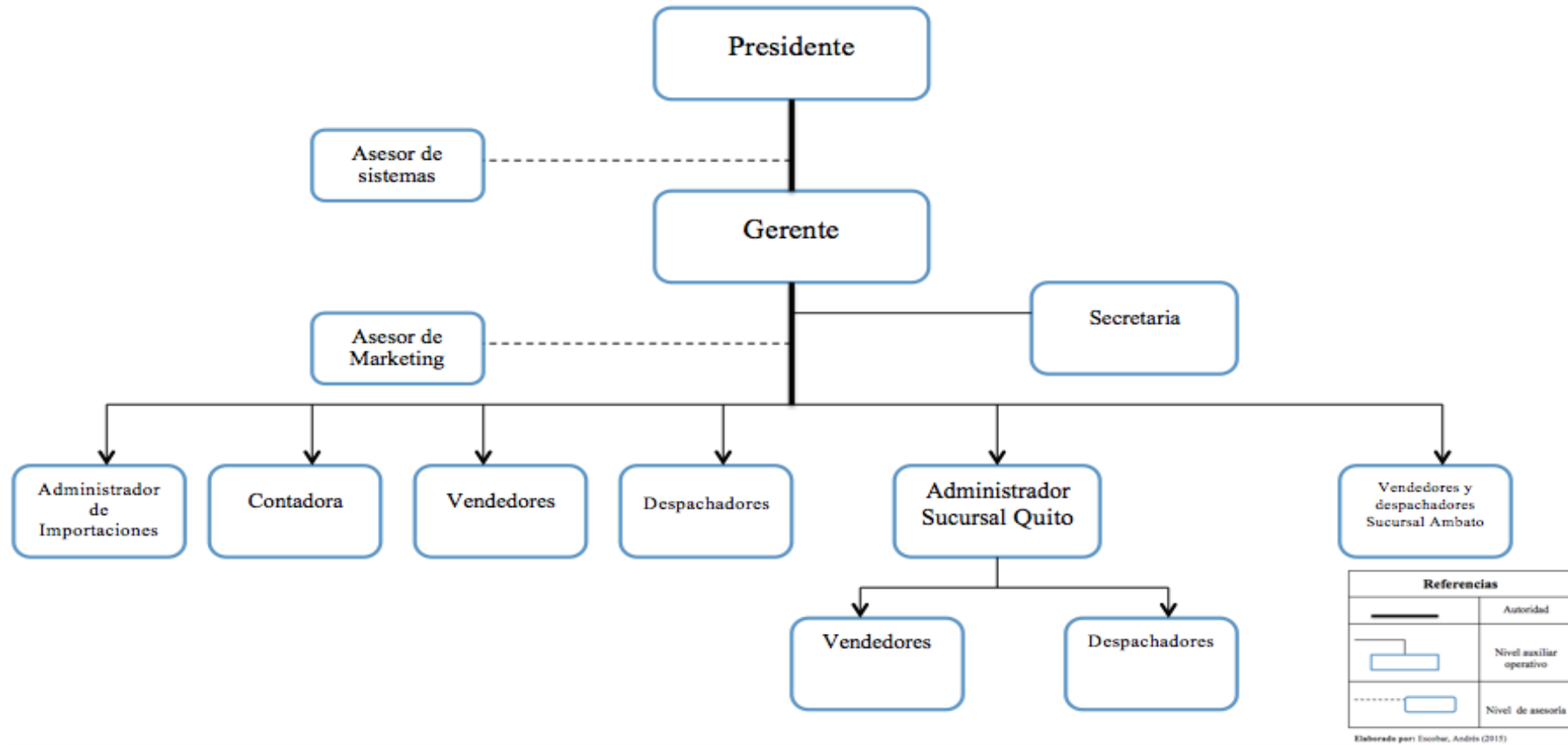
Gráfico 5.2 Departamentalización de la empresa Distribuciones Escobar Borja S.A propuesta



Elaborado por: Escobar, Andrés (2015).

Organigrama de la estructura orgánico funcional propuesta

Gráfico 5.3 Estructura orgánica propuesta para la empresa Distribuciones Escobar Borja S.A



Elaborado por: Escobar, Andrés (2015).

Manual de Funciones propuesto

	MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIONES ESCOBAR BORJA S.A	Página 1
		Versión 1-1
		Fecha 04/2015
		Código MFDE
NOMBRE DEL CARGO		
MANUAL DE FUNCIONES		

	MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIONES ESCOBAR BORJA S.A	Página 2
		Versión 1-1
		Fecha 04/2015
		Código MFDE
NOMBRE DEL CARGO O DEPARTAMENTO	PRESIDENTE	
FINALIDAD DEL CARGO Ser el representante legal de la empresa.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ▪ Participar en los procesos administrativos de la empresa. ▪ Determinar la toma de decisiones claves para la empresa. ▪ Realizar reuniones cuando lo considere necesario para tratar temas empresariales.		
COMPETENCIAS ▪ Habilidades de negociación. ▪ Facilidad de expresión. ▪ Buen manejo de personas.		
REQUERIMIENTOS ▪ Título de 3 nivel en adelante.		

	MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIONES ESCOBAR BORJA S.A	Página 3
		Versión 1-1
		Fecha 04/2015
		Código MFDE
NOMBRE DEL CARGO O DEPARTAMENTO	GERENTE GENERAL	
FINALIDAD DEL CARGO Planear, organizar, dirigir y controlar las diferentes actividades de la empresa.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ▪ Organizar al personal a su cargo. ▪ Tomar decisiones estratégicas junto con el presidente. ▪ Dirigir y controlar el desempeño en todos los departamentos. ▪ Trabajar acorde a los valores organizacionales propuestos. ▪ Representar a la empresa tanto interna como externamente. ▪ Determinar productos que serán comercializados.		
COMPETENCIAS ▪ Habilidades de negociación. ▪ Facilidad de expresión y manejo de personas. ▪ Emprendimiento.		
REQUERIMIENTOS ▪ Título de Ingeniero Comercial. ▪ Título de tercer nivel en adelante.		

	MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIONES ESCOBAR BORJA S.A	Página 4
		Versión 1-1
		Fecha 04/2015
		Código MFDE
NOMBRE DEL CARGO O DEPARTAMENTO	SECRETARIA	
FINALIDAD DEL CARGO Administrar y organizar los documentos de la empresa.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ▪ Redactar oficios, y documentos solicitados por el gerente. ▪ Mantener una agenda de las actividades a realizar por parte de gerencia. ▪ Dar atención a llamadas y desviarlas al departamento correspondiente.		
COMPETENCIAS ▪ Facilidad de expresión. ▪ Buen manejo de personas. ▪ Personalidad optimista. ▪ Habilidad de saber hablar y saber escuchar.		
REQUERIMIENTOS ▪ Título de segundo nivel en adelante.		

	MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIONES ESCOBAR BORJA S.A	Página 5
		Versión 1-1
		Fecha 04/2015
		Código MFDE
NOMBRE DEL CARGO O DEPARTAMENTO	ASESOR DE MARKETING	
FINALIDAD DEL CARGO Dirección y control de publicidad de la empresa.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ▪ Establecer herramientas para implementar publicidad, promoción y propaganda. ▪ Proponer al gerente y presidente planes de publicidad para captar clientes. ▪ Presentar un presupuesto de los valores que se incurrirán en publicidad. ▪ Mantener y actualizar la página web de la empresa. ▪ Establecer promociones previa autorización del gerente.		
COMPETENCIAS ▪ Manejo de herramientas informáticas. ▪ Creatividad. ▪ Tener sentido lógico.		
REQUERIMIENTOS ▪ Ingeniería en Marketing. ▪ Título de tercer nivel en adelante.		

	MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIONES ESCOBAR BORJA S.A	Página 6
		Versión 1-1
		Fecha 04/2015
		Código MFDE
NOMBRE DEL CARGO O DEPARTAMENTO	ADMINISTRADOR DE IMPORTACIONES	
FINALIDAD DEL CARGO Administrar lo referente a importaciones de la empresa.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ▪ Elaborar la declaración de importación. ▪ Tener información de los proveedores que abastecen a la empresa. ▪ Asegurar que los valores a pagar por impuestos aduaneros sean correctos y pagados en el tiempo establecido. ▪ Realizar informes del estado de la mercadería que se encuentra en curso hacia el país.		
COMPETENCIAS ▪ Honradez. ▪ Buen manejo de números.		
REQUERIMIENTOS ▪ Ingeniería comercial o comercio exterior. ▪ Cursos en temas aduaneros.		

	MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIONES ESCOBAR BORJA S.A	Página 7
		Versión 1-1
		Fecha 04/2015
		Código MFDE
NOMBRE DEL CARGO O DEPARTAMENTO	CONTADORA	
FINALIDAD DEL CARGO Administrar el termino contable de la empresa.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES - Realizar declaraciones de impuestos. - Elaboración de estados financieros. - Elaborar los cheques de pago mensual, utilidades, décimo tercero, décimo cuarto para los colaboradores de la empresa.		
COMPETENCIAS - Manejo de herramientas informáticas contables. - Capacidad de resolución de problemas.		
REQUERIMIENTOS Ingeniera en Contabilidad y Auditoría con experiencia en el campo.		

	MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIONES ESCOBAR BORJA S.A	Página 8
		Versión 1-1
		Fecha 04/2015
		Código MFDE
NOMBRE DEL CARGO O DEPARTAMENTO	VENDEDORES	
FINALIDAD DEL CARGO Cumplir con requerimientos de los clientes.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ▪ Dar buena atención al cliente. ▪ Preocuparse por las ventas de la empresa ya sean dentro o fuera de la misma. ▪ Recibir pedidos de clientes de una manera respetuosa y atenta. ▪ Solicitar mercadería cuando se requiera en almacén. ▪ Asesorar al cliente en su compra.		
COMPETENCIAS ▪ Manejo de herramientas informáticas. ▪ Capacidad de resolución de problemas. ▪ Facilidad de habla y mejo de personas.		
REQUERIMIENTOS ▪ Título de segundo nivel en adelante. ▪ Cursos en temas aduaneros.		

	MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIONES ESCOBAR BORJA S.A	Página 9
		Versión 1-1
		Fecha 04/2015
		Código MFDE
NOMBRE DEL CARGO O DEPARTAMENTO	DESPACHADORES	
FINALIDAD DEL CARGO Manejo de mercadería y envió adecuado de la misma.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ▪ Revisar que la mercadería importada llegue en buenas condiciones a la empresa. ▪ Elaborar pedidos solicitados por el departamento de ventas. ▪ Mantener una organización adecuada de la mercadería. ▪ Despachar adecuadamente los productos con el objetivo de asegurar la calidad de los mismos. ▪ Entregar mercadería en las distintas empresas de transporte en el caso de envíos interprovinciales.		
COMPETENCIAS ▪ Capacidad física. ▪ Capacidad de resolución de problemas.		
REQUERIMIENTOS ▪ Título de segundo nivel en adelante.		

Capacitación al personal

Según las falencias identificadas que presenta la empresa se propone las siguientes capacitaciones:

- **Capacitación en atención al cliente**

Tabla 5.23 Programa de capacitación en atención al cliente

Duración:	12 horas
Participantes:	Vendedores y secretarias.
Áreas de la empresa:	Venta y demás vinculados en el contacto con clientes.
Temas a tratar:	Sentido de pertenencia a la empresa • Conocimiento del papel dentro de la empresa. • Ayuda directivo-colaborador. ¿A que se refiere una atención de calidad? • Que es atención al cliente? • Atención de calidad. • Etapas de la atención. Contacto cliente-trabajador • Empatía con el cliente. • Generación de satisfacción en el cliente.

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada.

- **Capacitación en herramientas informáticas**

Tabla 5.24 Capacitación en herramientas informáticas

Duración:	40 horas
Participantes:	Colaboradores y directivos de la empresa.
Áreas de la empresa:	Toda la empresa.
Temas a tratar:	Word y Excel básico y avanzado. Sistema ERP implementado en la empresa. Alcance de cada colaborador según su función dentro del sistema ERP.

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada.

- **Capacitación en manejo de mercadería en bodega**

Tabla 5.25 Capacitación en manejo de mercadería en bodega

Duración:	12 horas
Participantes:	Despachadores y bodegueros.
Áreas de la empresa:	Despacho y bodega.
Temas a tratar:	¿cómo mantener el orden en bodega? Aspectos a tener en cuenta en organización de mercancías. Agrupamiento de productos. Verificación de stock tanto en sistema como físico.

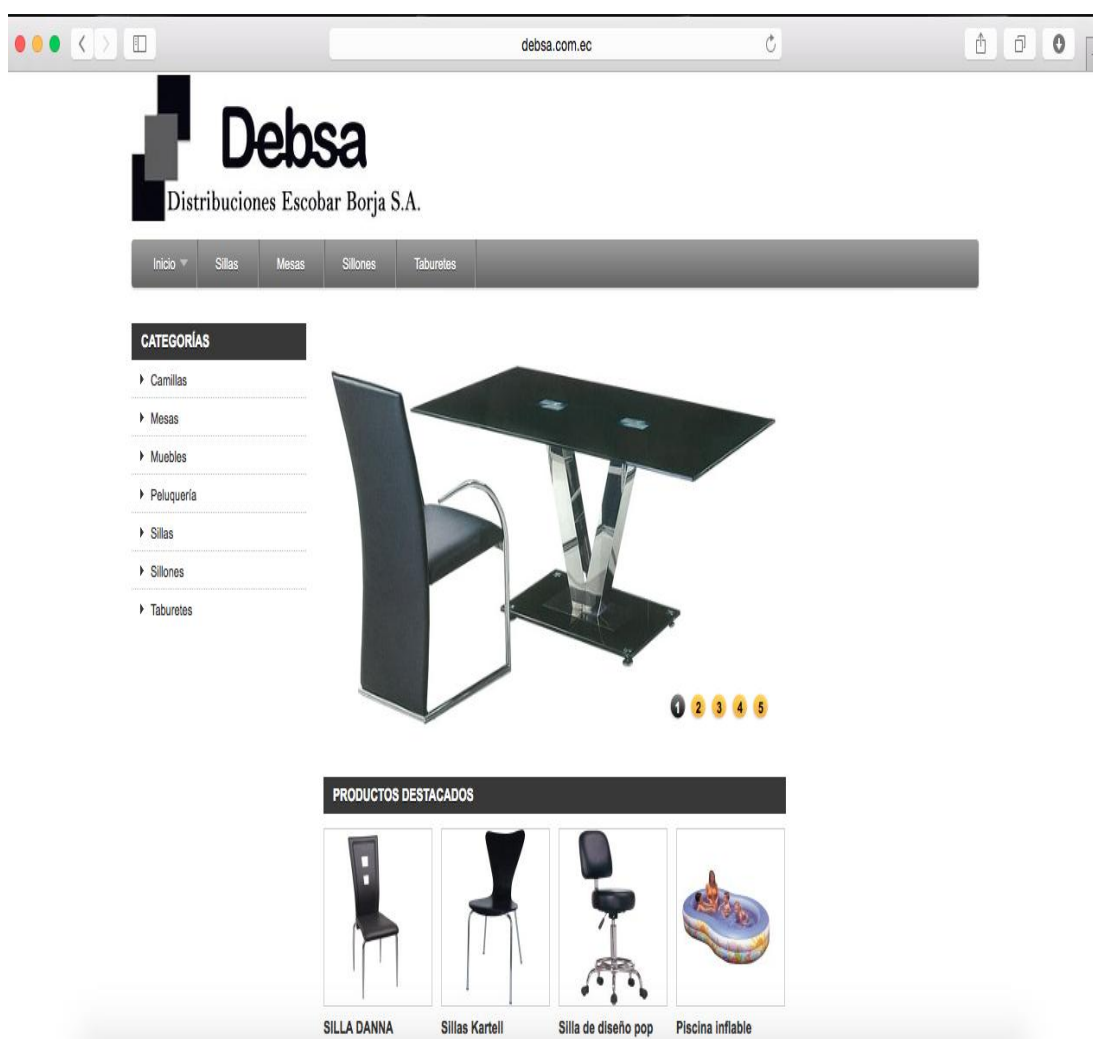
Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada.

El registro de asistencia del personal a las capacitaciones está establecido en el anexo IV.

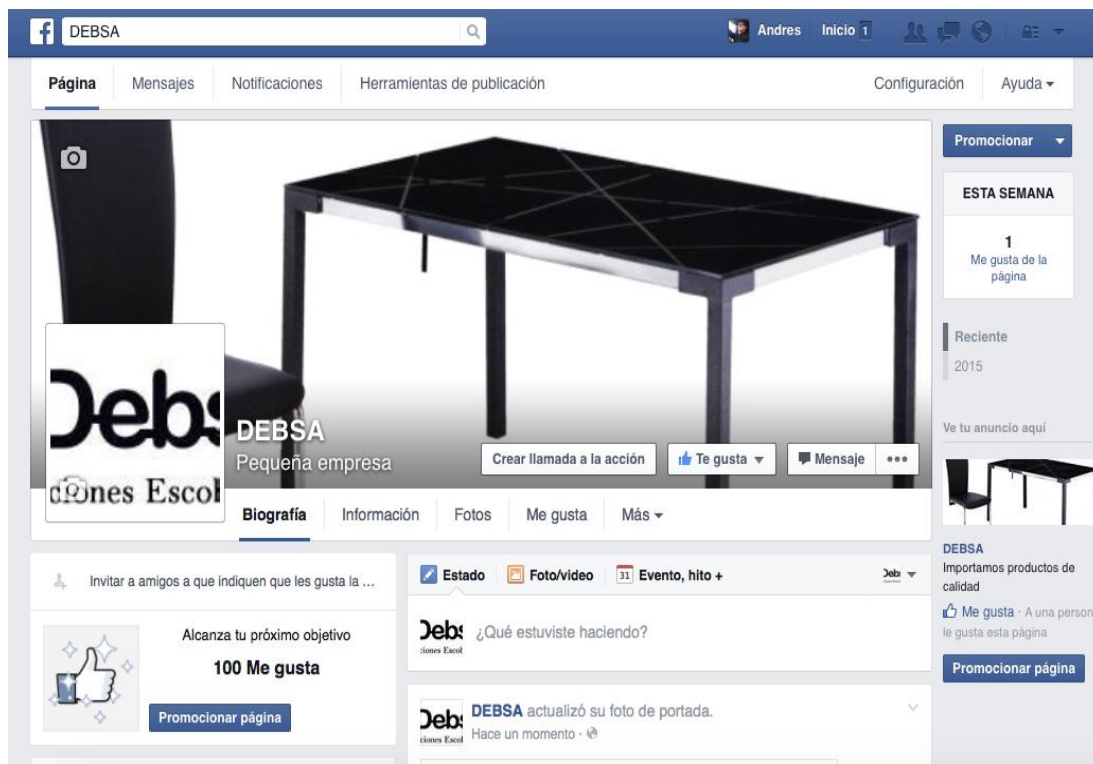
Dar a conocer la empresa mediante la publicidad

Lo propuesto se resume a una mejora en la página web de la empresa y a la creación de un perfil de Facebook de la misma, en la cual los clientes puedan conocer los productos que oferta DEBSA.

Página web de la empresa en construcción. www.debsa.com.ec



Creación de una página en Facebook.



Establecer una política de precios a la variedad de productos

Puesto que la empresa mantiene precios bajos, se maneja una política orientada a los clientes considerados potenciales traducidos en descuentos al total de sus compras, es así que:

Tabla 5.26 Políticas de descuentos

Monto	Descuento
\$20000 promedio en compras mensuales	6% de descuento
Clientes de más de 8 años	5% de descuento
\$15000 promedio en compras mensuales	4% de descuento
A clientes a los que Administración considere necesario	3% de descuento
Productos seleccionados (oferta)	Hasta el 50% de descuento

Elaborado por: Escobar, Andres (2015).

Establecer políticas de facilidades de pago

Para dar facilidades de pago a los clientes de la empresa se establece lo siguiente:

- El cliente que requiera crédito debe pasar en sus dos primeras compras los \$2000 y la tercera compra se le podrá otorgar el crédito.
- Solo se dará crédito con cheques posfechados.
- El tiempo máximo de crédito es 60 días, esto depende del monto de compra.
- Clientes nuevos que requieran crédito deberán pasar la aprobación de gerencia.

Determinar productos de alta demanda

Es importante determinar que la empresa ofrece un sinnúmero de productos, entre ellos los más vendidos se encuentran: sillas, sillones y alfombras, este último es el producto estrella y con el cual empezó la empresa sus operaciones.

Incrementar la cantidad de negocios con proveedores de China

DEBSA maneja sus actividades de compra de sus productos por medio de una empresa consolidadora en China, la cual permite que se compre una variedad de productos de diferentes fábricas y se las pueda embarcar en un solo contenedor.

Anualmente el gerente y presidente o ya sea uno de ellos realiza una visita a ferias y fábricas en China y otros países del mundo, de lo que es importante aclarar que se pueden incrementar ya sea uno, dos o más proveedores, o puede ser también el caso que no se incremente ninguno, según los requerimientos de la empresa y sus clientes. De entre los proveedores se pueden observar los siguientes, se guarda confidencialidad en los nombres de cada uno de ellos.

Tabla 5.27 Proveedores de la empresa

Proveedores	País	Productos
Proveedor 1	China	Lámparas decorativas
Proveedor 2	China	Sillas y sillones
Proveedor 3	China	Inflables y piscinas
Proveedor 4	China	Acondicionadores de aires
Proveedor 5	China	Soportes
Proveedor 6	China	Sillas y mesas de PVC
Proveedor 7	China	Guarniciones para muebles
Proveedor 8	China	Mesas de computadora
Proveedor 9	China	Basureros sanitarios
Proveedor 10	China	Varios
Proveedor 11	Arabia Saudita	Alfombras
Proveedor 12	Egipto	Alfombras
Proveedor 13	Bélgica	Alfombras
Proveedor 14	Turquía	Alfombras

Elaborado por: Escobar, Andres (2015).

Mantener un control adecuado en el inventario de mercadería para satisfacer la demanda del mercado

Mediante un sistema ERP que dispone la empresa, se puede mantener un control de inventarios tanto en la matriz como en sus sucursales. Se recomienda anualmente verificar tanto el stock físico como el virtual para que los dos tengan un margen de error mínimo.

Es importante conocer que un ERP es un sistema que permite a las empresas reunir la información de manera digitalizada, es decir tener datos de diferentes áreas como pueden ser: ventas, contabilidad, compras, manejo de stock, distribución entre otras, lo que permite tener un trabajo automatizado y estandarizado.

En el anexo V se puede observar una manera de control del inventario de la empresa mediante el sistema ERP implementado.

Establecer comisiones por venta

En el tema de comisiones, la empresa incentiva a sus vendedores con el 6% de la venta mensual individual de cada uno de ellos, así también se otorgara cada 3 meses un premio adicional al que haya registrado el mayor monto de ventas.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- La empresa Distribuciones Escobar Borja S.A no cuenta con un lineamiento estratégico por lo que sus colaboradores no conocen su misión, visión y valores organizacionales, lo cual desemboca en un desinterés del personal hacia la empresa.
- Si bien es cierto la empresa se mantiene sólida dentro de su mercado pero tanto la falta en la atención al cliente, como la falta de publicidad y otros aspectos han causado insatisfacción en sus clientes.
- Distribuciones Escobar Borja S.A se maneja de una manera empírica, razón por la cual no se tiene una participación activa de todos los colaboradores de la empresa.
- La empresa que cuentan con una planificación estratégica permite a la misma determinar sus puntos fuertes y débiles y la manera de mejorarlos.
- Una falta de incentivos por ventas al personal es la causa por la que los colaboradores no establezcan un compromiso con la empresa.
- Es importante determinar una filosofía organizacional, realizar un análisis situacional, establecer objetivos estratégicos, determinar estrategias que conlleven a una mejor organización y toma de decisiones de la empresa.
- Tener un plan de acción y un plan de control resultante de una planeación estratégica, ayudará a la empresa a tener indicadores que permitan controlar las estrategias que se proponen.

Recomendaciones

- Es importante establecer una planeación estratégica de manera que los colaboradores como directivos se integren para el cumplimiento de objetivos propuestos.
- Se recomienda a la empresa capacitar al personal en áreas donde se encontraron falencias, como es el caso de la atención al cliente y la publicidad.
- Dar motivación al personal para que los colaboradores se sientan parte de la empresa y alineen sus esfuerzos en busca del cumplimiento de metas tanto personales como empresariales.
- Dar importancia a las opiniones de los colaboradores de la empresa para la toma de decisiones, cabe determinar los aspectos a tratar para el bien de toda la organización.
- Es importante generar compromiso en todos los integrantes de la empresa, para trabajar de manera conjunta en busca del cumplimiento de la visión empresarial.
- Las estrategias que se establezcan en la empresa deben estar dirigidas a cubrir las falencias de la misma para fortalecer aquellos puntos débiles.
- Dar una mayor organización al trabajo de la empresa de manera que cada trabajador conozca sus funciones y responsabilidades para que pueda cumplir su trabajo acorde a lo establecido en el manual de funciones propuesto.

BIBLIOGRAFÍA

- Beltrán Jaramillo, J. (1999). *Indicadores de Gestión*. Bogotá: 3R Editores.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica, fundamentos Y aplicaciones*. México: The McGraw-Hill.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2011). *Administración y casos: textos y casos*. México: McGRAW-HILL.
- D' Alessio Ipinza, F. A. (2008). *El proceso estratégico*. México: Pearson Educación.
- Fred R., D. (2013). *Conceptos de Administracion Estrategica*. México: PEARSON EDUCATION .
- Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración Estratégica de la visión a la ejecución* . México: Alfa Omega Grupo Editor, S.A.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (2004). *Planeación Estratégica aplicada*. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2002). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Bogotá: Thomson Learning.
- Hernández, S., & Rodríguez , G. (2012). *Administración, Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: McGraw-Hill.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2005). *Administración Estratégica un enfoque integrado*. México.
- Hitt, M. A., Duane Ireland, R., & Hoskisson, R. E. (2004). *Administración Estratégica* . México: International Thomson Editores, S.A.

Lerma y Kirchner, A. E., & Bárcena Juárez, S. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales: guía práctica*. México: Alfaomega Grupo Editor.

Münch Galindo, L. (2008). *Planeación estratégica El rumbo hacia el éxito*. México: Trillas.

Ortega Castro, A. L. (2008). *Planeación financiera estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Prieto Herrera, J. E. (2012). *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: PEARSON EDUCATION.

Rojas López, M. D., & Medina Marín, L. J. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Bogotá: Ediciones de la U.

Romero, R. (2008). *Gerencia Estratégica de Control*. Ecuador: Codeu.

Rosas Vásquez, J. R. (2007). Propuesta de un Modelo de Administración Estratégica . *Revista Panorama Administrativo* , 203-216.

Steiner, G. (2009). *Planeación Estratégica*. México: GRUPO EDITORIAL PATRIA.

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2012). *Administración Estratégica Teoría y casos*. México.

ANEXOS

ANEXO I

ENCUESTA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Dirigido a: Clientes de la Empresa Distribuciones Escobar Borja S.A.

Objetivo: Tomar las opiniones del cliente para la elaboración de estrategias que permitan una Planeación Estratégica adecuada para la empresa.

Instrucciones: Marque con una x la respuesta que usted considere conveniente.



1. Años de cliente en DEBSA:

Más de un año____ Más de 5 años____ Mas de 10 años____

2. ¿A qué sucursal usted realiza su pedido?

Matriz: Guayaquil____ Sucursal: Quito____ Sucursal: Ambato____

3. ¿Cuál es su apreciación con respecto a DEBSA en cuanto a?

Calidad del producto:

Excelente____ Bueno____ Regular____ Malo____

Disponibilidad del producto

Excelente____ Bueno____ Regular____ Malo____

Precios con respecto a otros proveedores:

Alto____ Medio____ Bajo____

Atención:

Excelente____ Bueno____ Regular____ Malo____

Despacho:

Excelente____ Bueno____ Regular____ Malo____

Tiempo de entrega:

Excelente____ Bueno____ Regular____ Malo____

Condiciones de entrega:

Excelente____ Bueno____ Regular____ Malo____

Publicidad y promociones:

Excelente____ Bueno____ Regular____ Malo____

4. ¿Nombre a otros competidores similares a DEBSA que trabajan con usted?

5. ¿Qué importancia tiene para usted DEBSA como proveedor? Califique sobre 10

6. ¿Que sugiere cambiar para que la empresa le sirva de mejor manera?

7. ¿Qué productos adicionales a los que le distribuye DEBSA le gustaría a usted que se le venda?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO II

ENCUESTA

**PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Dirigido a: Clientes internos de la Empresa Distribuciones Escobar Borja S.A.

Objetivo: Identificar factores internos y externos de la empresa.

Instrucciones: Responder de manera clara y concisa las siguientes preguntas.



6. ¿Conoce usted la misión de la empresa?

Sí_____

No_____

7. ¿Conoce usted la visión de la empresa?

Sí_____

No_____

8. ¿Cuál es su tarea dentro de la empresa?

9. ¿Qué valores considera usted que se debería promover dentro de la empresa? (Entendido como valores organizacionales tales como respeto, confianza, entre otros).

10. A su criterio determine las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee DEBSA.

Entendiendo que:

Fortalezas (Aspecto interno positivo, dentro de la empresa)

Debilidades (Aspecto interno negativo, dentro de la empresa)

Amenazas (Aspecto externo negativo, fuera de la empresa)

Oportunidades (Aspecto externo positivo, fuera de la empresa)

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO III

ENTREVISTA

**PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Dirigido a: El Gerente de la Empresa Distribuciones Escobar Borja S.A.

Ing. Ermel Escobar Borja

Objetivo: Identificar factores internos y externos de la empresa.



1. ¿Cuál es la misión y visión de su empresa?

“La misión y visión no se encuentran establecidas, pero tanto mi persona como nuestros trabajadores saben que nuestra razón de ser es la venta de productos de calidad a un bajo precio y nos proyectamos a seguir siendo una empresa líder en la ventas de nuestros productos.”

2. ¿Desde su punto de vista como ve a la empresa ante sus competidores?

“Personalmente pienso que la empresa esta bien posicionada en el mercado ya que no tenemos competidores directos, puesto que nos enfocamos más a la venta al por mayor, es decir a almacenes y distribuidores. Por nombrar ciertos competidores tenemos a Indumaster en la provincia de Manabí, Provefabrica en la ciudades de Quito y Guayaquil, Office System en Ambato, Alfombras San Luis en Quito, teniendo en cuenta que ciertos de ellos o en ocasiones todos realizan compras a DEBSA.”

3. ¿Tiene su empresa clientes potenciales o clientes fuertes que regularmente acuden a la misma? ¿Alrededor de cuantos?

“Al hablar de clientes, puedo decir que tenemos clientes antiguos, nuevos, frecuentes y ocasionales, pero de entre ellos es difícil establecer un número exacto de cuantos de ellos son los mejores, aunque atreviéndome a decir nuestros clientes potenciales van alrededor de 80 que generan compras importantes a la empresa.”

4. ¿Piensa que la empresa tiene falencias?

“Por supuesto, toda empresa por muy bien que se encuentre tiene falencias, de entre nuestras falencias puedo destacar que debemos mejorar en la atención al cliente, en la parte

de publicidad, la organización de la empresa y otras que se pueden ir detectando con el pasar de los días.”

5. ¿Cuál cree usted que es su mayor fortaleza?

“Bueno al hablar de fortalezas puedo indicar que contamos con una buena liquidez financiera, tenemos precios bajos y nos hemos venido manejando con el incremento en la variedad de productos.”

6. ¿Cree que sus colaboradores están capacitados para su labor diario?

“No puedo decir que todos los trabajadores estén capacitados, pero si puedo decir que todos ellos son capaces de realizar la tarea que se le asigne, este es un punto en el cual debemos mejorar porque no hemos ofrecido capacitaciones a mas de la última que trató de la facturación electrónica y el sistema implementado en la empresa.”

7. ¿Qué haría usted para mejorar su empresa?

“Darle una mejor organización, darle un enfoque mas formal a las actividades que se realizan dentro de la empresa y seguir teniendo esa buena relación con los trabajadores.”

ANEXO IV

Registro de asistencia de trabajadores a programas de capacitación

[illegible]

ANEXO V

Imágenes del inventario de la empresa mediante el sistema ERP establecido.

Matriz

Saldo X Bodega

Sucursal: MATRIZ
Tipo de Bodega: Distribución y Ventas
Bodega: PARQUE CALIFORNIA D17-D18
Marca: (Todos)
Producto: (Todos)

Bodega	Producto	Descripción	Stock Bodega	P/P Incluido IVA	Stock Total
D17-D18	010605	ALF.VISCOSE SHAGGY 160X220	0.00	148.000	0.00
D17-D18	010606	ALF.VISCOSE SHAGGY 180X255	0.00	167.001	0.00
D17-D18	011601	ALF.AMIRA/PRONTO 60X110	543.00	7.000	0.00
D17-D18	011603	ALF.AMIRA 120X170	87.00	19.001	0.00
D17-D18	011604	ALF.AMIRA 160X220	197.00	40.001	0.00
D17-D18	011605	ALF.AMIRA 180X260	0.00	52.000	0.00
D17-D18	011606	ALF.AMIRA 230X320	0.00	84.000	0.00
D17-D18	011611	ALF.AMIRA 60X3000	1.00	123.995	0.00
D17-D18	011612	ALF.AMIRA-PRONTO 50X80	449.00	4.001	0.00
D17-D18	011622	ALF.KHALAF 160X220	10.00	27.003	0.00
D17-D18	012501	ALF.VISCOSE SHAGGY CLOTH 60X110	0.00	29.000	0.00
D17-D18	012502	ALF.VISCOSE SHAGGY CLOTH 120X160	0.00	85.000	0.00
D17-D18	012503	ALF.VISCOSE SHAGGY CLOTH 140X200	0.00	117.000	0.00
D17-D18	012504	ALF.VISCOSE SHAGGY CLOTH 160X220	0.00	157.000	0.00

Quito

Saldo X Bodega

Sucursal: QUITO
Tipo de Bodega: Distribución y Ventas
Bodega: (Todos)
Marca: (Todos)
Producto: (Todos)

Bodega	Producto	Descripción	Stock Bodega	P/P Incluido IVA	Stock Total
Q. NORTE	010303	ALF. OUT AFRICA 160X225CM	62.00	42.000	0.00
Q. ARGELIA	010305	ALF. OUT AFRICA 77X150CM	269.00	13.500	0.00
Q. NORTE	010305	ALF. OUT AFRICA 77X150CM	21.00	13.500	0.00
Q. ARGELIA	010401	ALF. NATURA 60X110CM	195.00	11.000	0.00
Q. NORTE	010401	ALF. NATURA 60X110CM	2.00	11.000	0.00
Q. ARGELIA	010405	ALF. NATURA 120X170	62.00	31.998	0.00
Q. NORTE	010405	ALF. NATURA 120X170	59.00	31.998	0.00
Q. NORTE	010407	ALF. NATURA 170X230	6.00	59.998	0.00
Q. ARGELIA	010408	ALF. NATURA 2X3	3.00	90.000	0.00
Q. NORTE	010408	ALF. NATURA 2X3	11.00	90.000	0.00
Q. ARGELIA	010409	ALF. NATURA 240X340	5.00	126.997	0.00
Q. NORTE	010409	ALF. NATURA 240X340	3.00	126.997	0.00
Q. ARGELIA	010410	ALF. NATURA 67X30	3.00	312.995	0.00
Q. NORTE	010410	ALF. NATURA 67X30	2.00	312.995	0.00

Ambato

Sistema ERP Web 1.0 x 192.168.10.6/sistemadebsa/siserp.aspx

Aplicaciones Para acceder rápido a una página, arrástrala a esta barra de marcadores. Importar marcadores ahora...

DEBSA S.A. ERP VC 3.2

Principal Inicio Saldos X Bodega

Menú del Sistema

- ERP VC 3.2
 - Sistema y Configuración
 - Inventarios y Servicios
 - Ventas y Ctas. por Cobrar
 - Maestros
 - Transacciones
 - Cotizaciones Clientes
 - Facturas y Notas de Venta
 - Registro Retenciones Cliente
 - Registro de Notas de Crédito
 - Cobro de Facturas/Notas Déb.
 - Guía de Remisión
 - N/C Dev. Productos
 - Pago de factura con N/C
 - Registro de Notas de Débito
 - Registro de Cheques Protestado
 - Consultas y Reportes
 - Listado de Reportes Ventas
 - Saldos de Clientes
 - Listado de Facturas + Costos
 - Control de vtas. por vendedor
 - Listado de Cheques Cobrados
 - Consulta de precio por cliente
 - Estado de Cuenta de Clientes
 - Cuadro de Caja
 - Listado de Ventas por Vendedor
 - Procesos
 - Compras y Ctas. por Pagar

Saldos por Bodega

Sucursal: AMBATO

Tipo de Bodega: Distribución y Ventas

Bodega: (Todas) Nivel Inventario: (Todos)

Marca: (Todos) Enlazar Marca? ☐

Producto: Descripción Producto

Exportar Excel Actualizar

Bodega	Producto	Descripción	Stock Bodega	PVP Incluido IVA	Stock Total
AMBATO	010405	ALF. NATURA 120X170	23.00	31.998	0.00
AMBATO	010409	ALF. NATURA 240X340	1.00	126.997	0.00
AMBATO	010501	ALF. NOBLESSE COSY 120X170CM	3.00	60.000	0.00
AMBATO	010601	ALF. VISCOSE SHAGGY 60X110	2.00	28.000	0.00
AMBATO	010603	ALF. VISCOSE SHAGGY 120X160	28.00	77.000	0.00
AMBATO	010604	ALF. VISCOSE SHAGGY 140X200	7.00	112.000	0.00
AMBATO	010605	ALF. VISCOSE SHAGGY 160X220	7.00	148.000	0.00
AMBATO	010606	ALF. VISCOSE SHAGGY 180X255	0.00	167.001	0.00
AMBATO	010701	ALF. OPUS 120X170CM	0.00	75.000	0.00
AMBATO	010901	ALF. SAMBA SHAGGY BALTA 60X115CM	0.00	23.000	0.00
AMBATO	010902	ALF. SAMBA SHAGGY BALTA 120X170CM	7.00	69.000	0.00
AMBATO	011001	ALF. SATIN SHAGGY 120X170CM	5.00	70.000	0.00
AMBATO	011101	ALF. ARCTICA/SUPER SH 120X170	13.00	80.998	0.00
AMBATO	011103	ALF. ARCTICA/SUPER SH 160X230	3.00	149.005	0.00

Para Reflexionar: "Quién persevera alcanza..."

AAESCOBAR 30/05/2015 14:07:26 (6) Mensaje(s) sin leer

ES 14:07 30/05/2015

Matriz, Quito y Ambato

Sistema ERP Web 1.0 x 192.168.10.6/sistemadebsa/siserp.aspx

Aplicaciones Para acceder rápido a una página, arrástrala a esta barra de marcadores. Importar marcadores ahora...

DEBSA S.A. ERP VC 3.2

Principal Inicio Saldos X Bodega

Menú del Sistema

- ERP VC 3.2
 - Sistema y Configuración
 - Inventarios y Servicios
 - Ventas y Ctas. por Cobrar
 - Maestros
 - Transacciones
 - Cotizaciones Clientes
 - Facturas y Notas de Venta
 - Registro Retenciones Cliente
 - Registro de Notas de Crédito
 - Cobro de Facturas/Notas Déb.
 - Guía de Remisión
 - N/C Dev. Productos
 - Pago de factura con N/C
 - Registro de Notas de Débito
 - Registro de Cheques Protestado
 - Consultas y Reportes
 - Listado de Reportes Ventas
 - Saldos de Clientes
 - Listado de Facturas + Costos
 - Control de vtas. por vendedor
 - Listado de Cheques Cobrados
 - Consulta de precio por cliente
 - Estado de Cuenta de Clientes
 - Cuadro de Caja
 - Listado de Ventas por Vendedor
 - Procesos
 - Compras y Ctas. por Pagar

Saldos por Bodega

Sucursal: (Todas)

Tipo de Bodega: Distribución y Ventas

Bodega: (Todas) Nivel Inventario: (Todos)

Marca: (Todos) Enlazar Marca? ☐

Producto: Descripción Producto

Exportar Excel Actualizar

Bodega	Producto	Descripción	Stock Bodega	PVP Incluido IVA	Stock Total
AMBATO	010302	ALF. OUT AFRICA 115X160CM	67.00	21.000	0.00
D17-D18	010303	ALF. OUT AFRICA 160X225CM	92.00	42.000	0.00
Q. ARGELIA	010303	ALF. OUT AFRICA 160X225CM	1077.00	42.000	0.00
Q. NORTE	010303	ALF. OUT AFRICA 160X225CM	62.00	42.000	0.00
AMBATO	010303	ALF. OUT AFRICA 160X225CM	80.00	42.000	0.00
Q. ARGELIA	010305	ALF. OUT AFRICA 77X150CM	269.00	13.500	0.00
Q. NORTE	010305	ALF. OUT AFRICA 77X150CM	21.00	13.500	0.00
AMBATO	010305	ALF. OUT AFRICA 77X150CM	35.00	13.500	0.00
Q. ARGELIA	010401	ALF. NATURA 60X110CM	195.00	11.000	0.00
Q. NORTE	010401	ALF. NATURA 60X110CM	2.00	11.000	0.00
AMBATO	010401	ALF. NATURA 60X110CM	1.00	11.000	0.00
Q. ARGELIA	010405	ALF. NATURA 120X170	82.00	31.998	0.00
Q. NORTE	010405	ALF. NATURA 120X170	59.00	31.998	0.00
AMBATO	010405	ALF. NATURA 120X170	23.00	31.998	0.00

Para Reflexionar: "Quién persevera alcanza..."

AAESCOBAR 30/05/2015 14:07:59 (6) Mensaje(s) sin leer

ES 14:07 30/05/2015