PONTIFICIA UNIVERSIDADCATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE ESMERALDAS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

Escuela:

Administración de Empresas

PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN PRODUCTIVIDAD.

Tema:

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA DE LÁCTEOS “DON MIGUEL” DE LA CIUDAD DE ESMERALDAS”

Línea de Investigación:

ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Autora:

IRMA LUCÍA CHILA RÍOS

Asesora:

PhD. YULIEN HERRERA DIAZ

Esmeraldas, Enero 2017

APROBACION DEL PROYECTO

La disertación de este proyecto de investigación, fue aprobada luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos en el reglamento de grado de la PUCESE, previo a obtener el título de Ingeniera Comercial Mención Productividad.

Presidente del tribunal

Asesor del proyecto

Lector 1

Lector 2

Directora de Escuela

AUTORÍA

Yo, Irma Lucía Chila Ríos portadora de la cédula de ciudadanía # 080314335-3, declaro que la información presentada y resultados conseguidos en la presente investigación, previa a obtener el título de Ingeniera Comercial Mención Productividad, en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas, son de exclusiva responsabilidad de su autora y respetando las diferentes fuentes de información que se utilizó para las cuales se encuentran detalladas sus respectivas citas en el orden correspondiente.

Por ello, declaro que los datos recopilados, la información generada y los resultados obtenidos son propios del trabajo realizado, producto de toda la investigación; así como también manifiesto que la totalidad de la redacción de este documento es de mi absoluta responsabilidad.

Irma Lucía Chila Ríos
C.C. # 080314335-3

DEDICATORIA

A mi Dios dedico este trabajo en primer lugar y le doy las gracias por darme las fuerzas, la voluntad y la sabiduría necesarias para continuar adelante con mis estudios.

A mi familia, que son las personas que más amo y son la razón de mi existencia gracias miles por la demostración diaria de su amor, comprensión y apoyo incondicional.

A mi **MAMÁ** en especial gracias por estar a mi lado en todo momento principalmente en las épocas más difíciles de mi vida luchando conmigo contra todo y contra todos, ella ha sido mi verdadero orgullo y motivación.

A mí querida amiga Sarita, con quien compartí muchos momentos agradables y difíciles en el aula y en mi vida personal mi eterna gratitud porque es una fuente de inspiración.

Irma Lucía Chila Ríos

AGRADECIMIENTO

La culminación del presente trabajo, que a la vez significa la terminación de otra etapa de mi vida, me regocija y exige a entregar mi infinita gratitud a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas por contar con docentes eficientes y eficaces.

De igual manera a todos mis directivos y docentes universitarios quienes me han podido trasmitir sus conocimientos que me servirán de guía para desempeñarme de manera eficiente en el ámbito laboral y personal.

Y de manera especial agradezco a mi asesora de proyecto **PhD. Yulien Herrera Díaz.** Por transferirme sus conocimientos y haberme orientado en la elaboración y culminación de mí Tesis.

Irma Lucía Chila Ríos

TEMA

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA DE LACTEOS DON MIGUEL DE LA CIUDAD DE ESMERALDAS”

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad las empresas en el mundo usan los planes estratégico debido a la ayuda que le brindan a las entidades organizando y estableciendo líneas de acción, actividades y objetivos para la consecución de la visión previamente establecida, además el plan estratégico ayuda a mejorar el desenvolvimiento de las actividades en las que incursionan de manera normal las empresas para alcanzar el éxito y también permite a la entidad prepararse para enfrentarse a los cambios de los factores externos del entorno.

Esta investigación se realizó con la finalidad de contribuir al mejoramiento administrativo y productivo de la Distribuidora de Lácteos "Don Miguel" debido a que en la investigación se determinó que existen inconvenientes en el desarrollo normal de sus actividades; este trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Inicialmente en este trabajo se expone la introducción, el planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos que fueron fundamentales para el desarrollo de este estudio. Luego se menciona todo lo referente al marco teórico de la investigación citando a varios autores entendidos de la materia, incluyendo además las investigaciones relacionadas con este estudio y la parte legal que fundamenta la investigación.

Después, el punto de Resultados se encuentra enfocado al análisis detallado de toda la investigación de campo empezando por el diagnostico situacional de la Distribuidora el mismo que se realizó por medio de entrevista y encuestas, además se utilizaron varias matrices como Las 5 Fuerzas de Porter, la Matriz de Perfil Competitivo, la Matriz P.E.S.T., la Matriz FODA, las Matrices MFI y MFE, estas matrices permitieron determinar con exactitud cómo se desenvuelven y cuáles son los factores externos que rodean al negocio, de la misma manera se identificaron las actividades, horarios y decisiones internas ejecutadas de acuerdo a los contingentes presentados.

Además, se establecieron la visión, misión y los valores que dirigirán el negocio en los próximos años debido a que la entidad carecía de estas, luego en esta propuesta se

estableció también el enfoque estratégico y las líneas de acción a realizar para beneficio de la distribuidora y de los miembros de la misma.

Finalmente, se procede a realizar las respectivas conclusiones y recomendaciones de la investigación, haciendo énfasis en las actividades que se deben hacer para disminuir las debilidades y a la vez aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

PALABRAS CLAVES

Estrategias, Plan Estratégico, Productividad, Estrategia Competitiva, Diagnóstico, Valores, Enfoque Estratégico, Mapas Estratégicos.

TOPIC:

"DESIGN OF A STRATEGIC PLAN FOR THE DISTRIBUTOR OF DAIRY DON MIGUEL THE CITY OF ESMERALDAS"

ABSTRACT

Today companies in the world use strategic plans because of the help they give to institutions organizing and establishing lines of action, activities and objectives for the achievement of the previously established view, also the strategic plan helps to improve the development of activities that normally venture companies to succeed and also allows the entity to prepare to deal with the changes of the external factors of the environment.

This research is conducted with the purpose of contribute to the improvement administrative and productive of the distributor of dairy "Don Miguel" since in the research is determined that there are inconvenient in the development normal of their activities; This work is is structured in the following way:

Initially in this work is exposes the introduction, the approach of the problem, the objective general and them targets specific that were fundamental to the development of this study. Then is mentioned all it reference to the framework theoretical of the research citing to several authors understood of the matter, including also them research related with this study and it part legal that based it research.

Then, the results point is focused on detailed analysis of all the research field starting by the diagnosis which was also carried out through interviews and surveys, situational Distributor used several matrices as the 5 forces of Porter, the competitive profile, the P.E.S.T. Matrix, the matrix SWOT matrix , the MFI Matrices and MFE, these matrices allowed to determine exactly how they operate and what are the external factors surrounding the business, similarly identified activities, schedules and internal decisions executed according to the submitted quotas.

In addition, established the vision, mission and values that will lead the business in the coming years since the entity was lacking, then this proposal was established also strategic approach and lines of action to perform for the benefit of the Distributor and the members of the Commission.

Finally, is express the conclusion of the research and them recommendations about it put up of this proposed manifesting them benefits that is obtained and of how is can

decrease them weaknesses taking advantage of simultaneously them opportunities that offers the market.

KEY WORDS

Strategies, Plan strategic, productivity, strategy competitive, diagnostic values, focus strategic, maps strategic.

INDICE DE CONTENIDOS

APROBACION DEL PROYECTO.....ii
AUTORÍA.....iii
DEDICATORIA.....iv
AGRADECIMIENTO.....v
TEMA.....vi
RESUMEN EJECUTIVO.....vii
PALABRAS CLAVES.....viii
TOPIC.....ix
ABSTRACT.....x
KEY WORDS.....xi
INDICE DE CONTENIDOS.....xii
INDICE DE GRAFICOS.....xiv
INDICE DE TABLAS.....xv
1.- Introducción.....1
Planteamiento del problema.....3
Determinación de los objetivos.....5
2.- Marco Teórico.....6
Investigaciones Relacionadas.....6
Bases teóricas – científicas.....7
Fundamentación Legal.....17
3.- Metodología de la investigación.....21
4 Resultados.....27
4.1 Diagnostico estratégico..... 27
Resumen de la entrevista al dueño.....27
Resumen de las encuestas a los trabajadores.....28
Resumen de las encuestas a los clientes.....29
Matriz de Porter – Las 5 Fuerzas de Porter.....33
Matriz de Perfil Competitivo.....36
Matriz de Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico - P.E.S.T.....39
FODA.....40

Matriz de Factores Internos – MFI.....41
Matriz de Factores Externos – MFE.....43
4.2 Direccionamiento estratégico de la Distribuidora.....46
Visión.....46
Misión.....46
Valores.....46
Enfoque Estratégico de la Distribuidora “Don Miguel”.....47
5 Discusión.....52
5.1 Conclusiones.....53
5.2. Recomendaciones.....54
6 Bibliografía citada.....56
ANEXOS.....59
Anexo 1- Ficha Técnica de Observación.....60
Anexo 2- Ficha de Validación de Instrumento – Ficha de Observación – Docente 1.....61
Anexo 3- Ficha de Validación de Instrumento – Ficha de Observación – Docente 2.....62
Anexo 4- Ficha de Validación de Instrumento – Ficha de Observación – Docente 3.....63
Anexo 5- Entrevista al dueño de la Distribuidora de Lácteos “Don Miguel”.....64
Anexo 6- Ficha de Validación de Instrumento – Entrevista – Docente 1.....65
Anexo 7- Ficha de Validación de Instrumento – Entrevista – Docente 2.....67
Anexo 8- Ficha de Validación de Instrumento – Entrevista – Docente 3.....69
Anexo 9 – Encuesta a trabajadores de la Distribuidora “Don Miguel”.....71
Anexo 10- Ficha de Validación de Instrumento – Encuesta Trabaj. – Docente 1.....73
Anexo 11- Ficha de Validación de Instrumento – Encuesta Trabaj. – Docente 2.....74
Anexo 12- Ficha de Validación de Instrumento – Encuesta Trabaj. – Docente 3.....75
Anexo 13 – Encuesta a los clientes de la Distribuidora “Don Miguel”.....76
Anexo 14- Ficha de Validación de Instrumento – Encuesta Clientes – Docente 1.....78
Anexo 15- Ficha de Validación de Instrumento – Encuesta Clientes – Docente 2.....79
Anexo 16- Ficha de Validación de Instrumento – Encuesta Clientes – Docente 3.....80

INDICE DE GRAFICOS

Figura 1. Tiempo que labora en la empresa.....22

Figura 2. Conoce el local de la distribuidora.....23

Figura 3. Frecuencia con que adquiere los productos de la distribuidora.....24

Figura 4. Ha tenido inconvenientes con los pedidos.....25

Figura 5. Ha tenido inconvenientes con la distribuidora.....25

Figura 6. Como califica al personal de la distribuidora.....26

Figura 7. Las 5 Fuerzas de Porter.....27

Figura 8. Matriz de los Factores Internos y Externos.....39

Figura 9. Mapa Estratégico – Líneas de Accion.....51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población y Muestra.....20

Tabla 2 Ponderación e Impacto de MPC.....31

Tabla 3 Matriz de Perfil Competitivo.....31

Tabla 4 Justificación e interpretación de las calificaciones.....32

Tabla 5 Matriz P.E.S.T.....33

Tabla 6 Ponderación e Impacto MFI.....36

Tabla 7 Matriz de los Factores Internos.....36

Tabla 8 Ponderación e Impacto MFE.....38

Tabla 9 Matriz de los Factores Externos.....38

Tabla 10 Estrategia FA y DA.....49

Tabla 11 Estrategia FO y DO.....50

1. Introducción

Actualmente las empresas se enfrentan a un mercado con grandes oportunidades pero a la vez tienen que establecer una ventaja competitiva sobre los demás entes que están en ese entorno, teniendo las entidades que reducir sus costos, sin afectar la calidad y la variedad de los productos que ofrecen, además deben afrontar a los grandes cambios políticos y gubernamentales.

Es por esta razón que la empresa siendo un agente económico busca lucrarse al máximo de la actividad que realiza empleando planes estratégicos que le permitan alcanzar las metas propuestas, sin embargo cuando estas son Pymes o emprendimientos en ocasiones desconocen las herramientas administrativas que le permiten conseguir el éxito.

Un emprendimiento surge de una idea que, por un sin número de razones, dota a una persona o colectividad con la suficiente disposición para aventurarse en un complejo y ambiguo viaje, cuyo objeto principal es convertir dicha idea en realidad. Actualmente no se requiere tan solo dinero para emprender un negocio gracias al desarrollo tecnológico. Componentes como la voluntad, la determinación y la perseverancia siempre serán imprescindibles para tal fin.

"Los emprendimientos han estado presentes en el Ecuador aportando para dinamizar la economía nacional" SRI. (15 de Mayo de 2011). En la actualidad existe la Ley de Economía Popular y Solidaria con la cual se busca ayudar a los emprendimientos a mantenerse en el tiempo y por ende a desarrollarse de manera más formal. La propia institución (SRI, 2014) indica que las Pymes (Pequeñas y medianas empresas) en Ecuador siendo estas la base del desarrollo social del país ya sea produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo"

De los emprendimientos esmeraldeños para caso de estudio se cita de manera particular a la Distribuidora de Lácteos "Don Miguel", este negocio ha estado en el mercado brindando sus servicios de distribución de lácteos a la ciudad de Esmeraldas desde hace

cuatro años haciendo las veces de mayorista porque expende sus productos a dueños de locales comerciales que venden al por menor principalmente en el Mercado Central.

Después de realizar con autorización del propietario una observación e indagación previa del local y de las actividades que allí se realizan, se identificó que la distribuidora tiene varios inconvenientes tales como ausencia de organización y planificación del trabajo en general que hacen que el emprendimiento labore con ciertas dificultades.

Con lo anteriormente expuesto, se considera conveniente proponer una planificación estratégica que le proporcione al dueño los elementos teóricos – administrativos necesarios para que pueda dirigir y/o manejar la distribuidora de una manera adecuada y beneficiosa para sus miembros.

Es necesario mencionar que si el dueño decide poner en marcha esta propuesta permitirá que el negocio sea dirigido adecuadamente, optimizando los procesos internos que se han venido desarrollando además de mejorar las relaciones con los clientes dándoles a conocer los beneficios al trabajar con la distribuidora y al mismo tiempo con los proveedores haciéndolas más formales.

Además, se debe mencionar que los más beneficiados serán los miembros que integran la entidad, en primera instancia el dueño si aplica esta propuesta el desempeño del negocio deberá ser más eficiente si ejecuta todas las actividades señaladas, los trabajadores por su lado podrán mejorar el ambiente en que se desenvuelven percibiéndolo más armonioso y estable para laborar .

Antecedentes del negocio

La Distribuidora de Lácteos “Don Miguel” es una empresa unipersonal y familiar que tiene cuatro años funcionando en el sector del Mercado Central de la ciudad de Esmeraldas este negocio está dedicada a la distribución de leche y yogurt en ese lugar a todos los locales comerciales de venta al por menor y a la ciudadanía en general.

Este negocio ha ido prosperando de manera empírica a través de los años, por lo que en la actualidad se ve en la necesidad de establecer y ejecutar estrategias que le permitan obtener mayor productividad atendiendo mejor las necesidades y expectativas de los clientes.

La distribuidora inició sus actividades a mediados del año 2012 con recursos propios que le calificarían como un emprendimiento de los muchos que existen en la provincia cuyo propietario es el Señor Luis Miguel Chango teniendo como nombre comercial "Distribuidora de Lácteos Don Miguel" el negocio realiza sus actividades diarias en un local arrendado el mismo que se encuentra ubicado en: País: Ecuador, Provincia, Cantón y Parroquia Urbana Esmeraldas, Sector: Mercado Central, Calle: Sucre entre Pichincha y Lavayen. El sector cuenta con vías de acceso asfaltadas, dispone de todos los servicios básicos: luz, agua teléfono, aceras, bordillos, alcantarillados pluvial y sanitario**.**

La distribuidora cuenta con seis personas trabajando: un solo Administrador que hace la mayoría de las actividades administrativas, una cajera que es la esposa del dueño y cumple con el resto de las funciones gerenciales, cuatro personas más que hacen toda la labor operativa; estas personas aunque perciben su sueldo previamente pactado de manera verbal no gozan de los beneficio de ley debido a que este es un negocio informal.

En el último año la distribuidora está incrementando su clientela sumando contratos verbales como los CIBV "San José" de la Fundación Amiga en Codesa y "Semillitas" de Tachina, compromisos de venta que le permiten tener más ingresos mensuales.

Planteamiento del Problema

Durante varios años en la provincia y ciudad de Esmeraldas en la parroquia del mismo nombre en el sector del Mercado Central, ha venido ofertando sus servicios la Distribuidora de Lácteos "Don Miguel", emprendimiento que surgió por la necesidad de tener un trabajo para sustentar a su familia.

Después de un lapso de tiempo total de tres semanas realizando observaciones y tomando apuntes con autorización del propietario, se pudo evidenciar que la entidad tiene dificultades que no están permitiendo que la misma pueda desempeñar sus operaciones/actividades con la planificación, organización, dirección y control necesarios para el adecuado funcionamiento del negocio.

Dentro de los inconvenientes detectados que enfrenta actualmente la distribuidora tenemos: la falta de organización, ausencia de un orden para realizar cada actividad, para controlar inventarios y la contratación del personal. Además, la carencia de un debido cuidado en los movimientos del dinero y de la cartera; y otros detalles como la carencia de publicidad, la necesidad mejoras del ambiente de trabajo en el local y especificaciones sobre las actividades que debe realizar cada trabajador.

A consecuencia de los inconvenientes hallados en la presente investigación, surge un descontrol de las áreas de soporte (Administrativas, operativas y de comercialización) del negocio de manera general, además uno de los efectos más visibles de estos inconvenientes es que el dueño no sabe cuánto gana o pierde de dinero en las actividades realizadas y también no logra retener el personal adecuado para esta actividad.

Por lo antes expuesto, es importante que se formulen las siguientes interrogantes:

1. ¿ Cómo contribuir a la planificación y organización de las actividades de la Distribuidora de Lácteos “Don Miguel”

2. ¿Cuáles son las causas que generan las dificultades en las actividades normales de la Distribuidora de Lácteos Don Miguel de la ciudad de Esmeraldas?

3. ¿Qué elementos se ven afectados con los inconvenientes existentes?

4. ¿Qué medidas debe plantearse la distribuidora para optimizar recursos y ser más eficientes?

Por lo anteriormente expuesto y teniendo claro de la existencia de una problemática o dificultad en la que se desenvuelve la Distribuidora en la actualidad para ayudar a solucionar los inconvenientes la presente investigación plantea lo siguiente:

Determinación de objetivos

General.-

Diseñar un plan estratégico para la Distribuidora de Lácteos "DON MIGUEL" de la ciudad de Esmeraldas.

Específicos.-

1. Realizar un análisis estratégico a la Distribuidora de Lácteos "Don Miguel".

2. Construir un direccionamiento estratégico para la microempresa.

3. Formular estrategias para que sean implementadas en el negocio.

2. Marco Teórico

Investigaciones Relacionadas

Se han revisado algunas investigaciones relacionadas con este tema, las mismas que han sido realizadas en el Ecuador, esta revisión se hace con la finalidad de justificar esta propuesta, además de permitirle a la presente investigación adquirir y mejorar los conocimientos sobre este tema.

Según González & Paguay (2012) en su tesis Plan Estrategico para la Comercializacion de leche pasteurizada Alpura, para el mercado de la zona urbana de Guayaquil aplicado a la empresa LACTO en la ciudad de Cuenca mencionan que en las Pymes la función administrativa es casi desconocida por los dueños, además no existe procedimientos ni normas que le ayuden a la misma a asegurar más que la supervivencia el éxito en el mercado.

En otra de las tesis tomada como referencia acerca de un Diseño del Plan Estrategico a través del Cuadro de Mando Integral de la empresa PROAJI. LTDA de la ciudad de Quito Rivera (2012), manifiesta que "surge la necesidad del diseño de la planificación estratégica ya que representa el punto de partida para un excelente desempeño de la empresa" (p.18), además es una herramienta útil para enfrentar los desafíos que afectan a las empresas.

Asimismo, Romero (2014) en su informe de tesis Plan Estrategico de Marketing para la Empresa de Lacteos EL RANCHERO del canton Cayambe de la ciudad de Quito menciona que es necesario realizar una planificación estratégica para que las pymes puedan también garantizar de algún modo su permanencia en el mercado, además en estudios realizados por Kaplan y Norton manifiestan que se puede hacer una planificación a las pequeñas y medianas empresas usando la metodología del Cuadro de Mando Integral "con la finalidad de detectar los procesos que necesitan un estudio más profundo, por ende se debe hacer todo un análisis para que los resultados puedan ser direccionados al cumplimiento de las estrategias" (1996, p. 34).

2.1 Base Teórica – Científica

Plan estratégico

Según manifiesta D´Alessio el plan estratégico es "un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse hacia el futuro" (2013, pág. 48).

El plan estratégico es un instrumento sujeto a combinaciones en función a los resultados, los mismos que están siempre ligados al entorno; por ello se afirma que "la efectividad de un plan estratégico radica en el grado de comprensión que la organización tiene del entorno en que se desenvuelve y la forma como va enfrentar a su mercado" Orlinch, (2010, p.25-26).

Para mejorar la productividad también las micros, pequeñas y medianas empresas deberían ejecutar sus actividades basados en una planificación, de tal manera que se garantice el bienestar de los dueños, trabajadores y por ende del Estado; el plan estratégico se ha convertido hoy en día en una herramienta útil para las microempresas porque permite generar más desarrollo empresarial y beneficios en general.

Planeación estratégica

"La planificación estratégica implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar dichas actividades de trabajo" Koontz, (2010, p. 24).

El propósito de la planeación estratégica es posibilitar un desarrollo coherente de las organizaciones que "permita coordinar las acciones de las diferentes áreas mediante criterios unificados que resuelvan conflictos de interés y que provean suficiente claridad a la empresa sobre los objetivos que persiguen y los métodos escogidos" Sánchez, (2003, p. 78).

Entonces, se considera que la planeación estratégica sirve para trazar el camino a seguir de las empresas, para pasar de la situación actual en la que se encuentra una

organización hacia la planificación estratégica situación futura a la que se quiere llegar por medio de estrategias que apoyan la consecución de objetivos propuestos.

Niveles de planificación

La planificación estratégica se define en tres niveles, uno estratégico que "define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; la realizan los altos directivos para establecer los planes generales" (Munch, 2011, pág. 13).

La estrategia ayuda a formular un plan de mejora continua que permite adelantarse a los cambios y reaccionar de la manera más flexible a ellos, utilizando los recursos, capacidades, tecnologías, decisiones y acciones diseñadas para lograr los propósitos de la empresa.

Por otro lado el nivel táctico, como lo describen los autores, estos son planes de acción más específicos que se llevan a cabo en cada departamento concebidos por los jefes departamentales que juntos con los subordinados elaboraran planes tácticos que apoyen a la estrategia general del negocio, Thompson y Strickland, (2006, p.308).

Se infiere que como cualquier otro emprendimiento su meta consiste en permanecer en el mercado, entonces girando sobre esa necesidad es imperativo organizar, planificar y llevar acabo planes en cada una de las áreas encaminadas hacia lograr un objetivo en común, con el fin de conseguir un producto competitivo, reducir costos y obtener mayores ingresos que garanticen su estabilidad y desarrollo empresarial.

Finalmente el nivel operativo, establece las actividades que debe desarrollar el personal en general, instaura además la mejor forma de aumentar el volumen de producción y optimización de materiales y recursos, entre otros. Estos planes y acciones se formulan a corto plazo y proporcionan un apoyo valioso para las estrategias de alto nivel, Thompson y Strickland, (2006, p. 309).

Seguimiento

Un oportuno seguimiento permitirá obtener resultados de las estrategias aplicadas, deducciones que al ser analizadas permitirá medir grados de complejidad o eficiencia y de ser necesario efectuar correctivos a tiempo en la planificación estratégica, Thompson y Strickland, (2006, p. 311).

Es necesario hacer el debido seguimiento a la ejecución de las actividades que se realizar en el negocio debido a que se debe controlar para detectar en que parte se puede ocasionar una fuga de recursos y además descubrir en que parte o nivel es débil o falla lo planificado.

Evaluación y control

Según Thompson (2006, p. 57) determinó que controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos satisfagan a los planes.

Se infiere que, este control se realiza a nivel estratégico, táctico y operativo de acuerdo a los fundamentos de la visión y misión estratégica que tenga el emprendimiento; permite evaluar los aspectos a toda la organización a través de un sistema de control de gestión y establecer un plan de mejora continua en los procesos de forma general.

Estrategia competitiva

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de la industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. “Su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria” Porter, (2011, p. 98).

Productividad

Para esto Lawrence destaca la productividad como: "la relación entre lo que produce una organización y los recursos requeridos, se puede cuantificar dividiendo la producción por los recursos y aumentamos la productividad al mejorar la producción vs. Recursos; es decir, produciendo más o mejor con un nivel dado de recurso" (1998, pág. 79) .

Los autores Lawrence y Terry tienen empatía al manifestar que la productividad está determinada por lo que se produce y los recursos que se emplean en ello, además de llevar implícito criterios de coherencia en todos los órdenes humanos, tecnológicos, financieros, retornando su condición de proceso y objetivo último de toda empresa independientemente de su naturaleza.

Incrementar la productividad dependerá también de los empleados para conseguirlo, mientras que los empleados se interrelacionan con sus iguales, sus subordinados o sus superiores, amplían sus conocimientos de los antecedentes, experiencias, actitudes y conducta de las personas (Munich, 1998, pág. 176).

La entidad pretende por medio de la optimización de recursos, la adecuada administración y del trabajo en equipo conseguir los objetivos y las metas propuestas, para lograr los resultados esperados es necesario que se realice un diagnóstico estratégico para iniciar de la situación de las organizaciones. El mismo puede realizarse a través de un conjunto de matrices que se explicarán a continuación.

Matriz las 5 Fuerzas de PORTER

Según lo manifiesta Porter esta matriz tiene el propósito de establecer un marco para analizar el nivel de competencia dentro del entorno donde se desenvuelve la empresa y luego de obtener los resultados poder determinar una propuesta de negocio que le permitan a la organización tener una ventaja sobre la competencia, (2011, p. 78).

Este modelo estratégico se deriva de la combinación de cinco fuerzas o áreas con las cuales la entidad tiene relación directa y por ende determinan la intensidad de la competencia a la que debe afrentar, además de las oportunidades que el entorno inmediato le ofrece y que la entidad puede aprovechar.

Matriz de Perfil Competitivo

Según David la matriz de perfil competitivo es una herramienta de análisis que permite identificar a los competidores más cercanos e importantes de una empresa y además le brinda información sobre las fortalezas y debilidades particulares de la competencia, (2003, p. 46).

Esta matriz es muy importante porque le permite a la entidad identificar de manera clara cuáles son sus competidores más importantes. Los resultados obtenidos de esta matriz le brindaran a la empresa información para conocer su posición frente a sus rivales además de ayudarle a establecer cuáles son los factores en los que no se está logrando los beneficios esperados y así poder articular una estrategia para mejorar.

Matriz de Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico - P.E.S.T.

Para David esta es una matriz que identifica los factores del entorno inmediato de manera general que van a afectar de alguna manera a la empresa, (2003, p.87)

Este modelo se lo realiza dentro del diagnóstico justo antes de hacer el análisis FODA con la finalidad de tener información clara, precisa y veraz sobre el entorno donde se desenvuelve la empresa, es decir la entidad necesita conocer las ventajas y desventajas de su ubicación en el sector.

Esta matriz es una herramienta estratégicamente útil que facilita la comprensión de los ciclos de un mercado, la posición de la empresa y claro a dirección operativa de la misma, ésta tiene siglas que son los elementos que la componen y ellos son:

- **Político - legales:** Este componente es un factor relacionado con la regulación legislativa del gobierno, es decir se refiere a las leyes, normas y reglamentos vigentes en el Ecuador para este caso.

- **Económico:** Este elemento encierra todos los factores de índole económica que afectan al mercado en su conjunto.

- **Socio-culturales:** Se refiere a todos los integrantes de un mercado y a su influencia en el entorno inmediato.

- **Tecnológicos:** Este componente hace referencia al desarrollo tecnológico y sus aportes en la actividad empresarial en la actualidad.

Matriz de Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas – F.O.D.A.

Según Koontz manifiesta que la matriz FODA es una herramienta de análisis estratégico muy útil en la actualidad que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc. que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo, (2010, p. 25).

La matriz FODA constituye uno de los aspectos fundamentales de la planificación estratégica debido a que permite hacer el diagnostico general de una empresa, donde las fortalezas y debilidades forman parte del componente interno de la empresa que permite la toma de correctivos a corto y a mediano plazo.

Para Fierro las oportunidades y amenazas son factores externos que afectan a la empresa y estos dependen del entorno inmediato, de políticas del estado o del medio ambiente que es impredecible, elementos que son versátiles por diversas razones lo que significa mayor vulnerabilidad y dificultad a la hora de la toma de decisión, (2012, p. 54).

Este modelo funciona como si se tomara una "radiografía" integral de una situación puntual o general de la empresa que se esté estudiando, además facilita información que permite tener un diagnóstico preciso con una vista amplia de la situación actual de la entidad para en función de ello tomar decisiones estratégicas acordes con los objetivos y políticas que se hayan formulado para bienestar de la misma

Luego de que se ha realizado el primer análisis los expertos recomiendan que se hagan sucesivos análisis teniendo como referencia el primero con la finalidad de hacer comparaciones y conocer si se está cumpliendo con las metas estratégicas planteadas esto es aconsejable porque existen ciertas condiciones internas y externas de la empresa que son dinámicas.

El propósito primario de este análisis consiste en obtener información sobre la forma en que la empresa será capaz de afrontar los cambios del entorno basado en sus fortalezas y así poder determinar las estrategias adecuadas a seguir.

Después de haber realizado el diagnostico estratégico es necesario que se formule un direccionamiento estratégico que guie el funcionar de la entidad.

El Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite "guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro ya que es un sistema para aprobar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización" Kaplan, R. y Norton, D. (1996, p.82).

Elementos del Balanced Scorecard

Misión, Visión

La misión y la visión son una declaración formal de lo que la empresa intenta lograr en el mediano y largo plazo, su objetivos es proporcionar una plataforma para pensar en forma estratégica y además le ayuda a la empresa a establecer el contexto en el que se formulan las estrategias que le servirán de guía para actual a la entidad.

- **Misión**

La misión opera como una guía o norte que los integrantes de la organización deben conocer y compartir, para no desviarse o para tener criterios claros a la hora de tomar decisiones importantes para la vida institucional, Hill (2010, p. 36).

- **Visión**

La visión es la visualización de la acción a desarrollar en el presente pero también implica una proyección, una imagen proyectada en el futuro de la organización que se desea; cuando hablamos de visión nos referimos a la organización que deseamos en el futuro. Hill, (2010, p.36).

Perspectivas

A pesar de que son 4 las perspectivas que tradicionalmente identifican un BSC, no es indispensable que estén todas juntas; estas perspectivas pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no establecen una condición indispensable para construir un modelo de negocios.

- **Perspectiva financiera.**

Tradicionalmente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el dinero, de hecho todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

- **Perspectiva del cliente.**

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." Kaplan & Norton (1996, p. 89).

- **Perspectiva procesos internos.**

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes (http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/, s.f.).

- **Perspectiva de formación y crecimiento.**

En esta perspectiva la empresa debe prestar mucha atención, sobre todo si piensan obtener resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica los recursos e infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

Mapas Estratégicos

“Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC”, Kaplan y Norton (2004, p. 28).

Se infiere que los mapas estratégicos le ayudan a las empresas en mucho por medio de estos las entidades pueden visualizar un dibujo guía de las acciones y actividades a seguir para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Valores

Son aquellos conceptos universales conductores de la acción de las personas, las mismas que se encuentran presentan en todas las culturas, todas las sociedades y en todos los lugares donde los seres humanos interactúan con los demás, estos tienen una energía intrínseca y dinámica.

Los valores son muy necesarios en la guía del accionar de las personas dentro de las empresas, ya que estos permitirán que exista una mejor comunicación y comprensión entre los miembros, además la aplicación de estos valores de manera diaria en la distribuidora ayudará a fortalecer el trabajo en equipo necesario para levantar cualquier negocio.

Políticas

Las políticas son las normas y reglamentos escritos necesarios para ayudar a guiar el preceder de las personas en relación a su trabajo y la forma de hacerlo, una vez establecidas estas políticas dentro de la empresa es necesario que sean ejecutadas y cumplidas por todos los miembros de la misma.

Estas políticas ayudan a que las actividades realizadas en las empresas estén enmarcadas en la ley no solo las que dirigen la economía nacional y todo lo relacionado con el trabajo sino también con las leyes internas establecidas en cada entidad claro de acuerdo a la necesidad de cada una.

2.2. Fundamentación legal

Esta investigación se fundamenta legalmente en las siguientes leyes vigentes

Constitución de la República del Ecuador

La Carta Magna en el Art. 319 menciona que se reconocerán todas las formas de organización legal que tengan la finalidad de producir y comercializar bienes y/o servicios aportando así a la economía familiar y por ende a la nacional.

Además, se señala en el párrafo siguiente de ese mismo artículo que el Estado promoverá todas las formas de producción y venta de bienes y servicios de tal manera que se asegure el buen vivir de la población en general, también manifiesta que se estimulará la producción que satisfaga la demanda interna y de igual forma la demanda que posiblemente exista en el extranjero.

En el Art. 325 la Constitución expone que se garantizará el derecho al trabajo para todas las personas y todas las modalidades de este ya sean dependientes, autónomas, con inclusión de labores de auto-sustento y como actores sociales productivos de la sociedad.

Asimismo, en el párrafo 2 del Art. 329 se indica que se reconocerá y además se protegerá los trabajos autónomos y por cuenta propia realizados estos en cualquier lugar público pero claro que estén permitidos por la Ley, esto significa que todos los emprendimientos serán reconocidos por el Estado Ecuatoriano y que existe la motivación para que estos dejen de ser informales haciendo uso de ciertas ventajas y facilidades que hoy en día brinda este ente para convertirse en formales legalmente y así contribuir no solo a la economía familiar sino también a la economía del país.

Ley de Economía Popular y Solidaria

En el Art. 2 de la Ley de Economía Popular y Solidaria se menciona que los emprendimientos son el eje fundamental de esta Ley, la misma que tiene como

propósito ayudarles a estos negocios a desarrollarse para que a mediano plazo se conviertan en empresas formalmente estructuradas.

Además, como se señala en el Art. 3 de esta Ley una de las características más importantes de ésta que hace pocos años se puso en vigencia en el país es la incansable búsqueda de la satisfacción común de las necesidades de los miembros de los negocios especialmente las necesidades básicas de autoempleo y subsistencia las mismas que al ser suplidas mejoran el estilo de vida de las familias de los integrantes y también ayudan a la comunidad para que de alguna manera tenga un futuro prometedor.

Esta Ley en su Art. 5 se expone que el Estado tiene como prioridad la promoción, protección y fortalecimiento de todas las formas de organización de la Economía Popular y Solidaria (en artículos antes detalladas) como mecanismo eficiente para construir un sistema que ayude a aumentar y mejorar las fuentes de trabajo muchas ya existentes y de esta manera contribuir al desarrollo económico, cultural y social de los miembros de una sociedad.

En el Art. 7 de esta Ley se indica que ésta tiene por objetivo principal el de reconocer, fomentar, promover y supervisar la constitución, estructura y funcionamiento de los emprendimientos que estén inscritos en esta ley es decir que existan de manera formalmente legal, además, de proporcionarles ciertas ventajas como facilidades de convenios y alianzas con otras instituciones públicas de tal modo que puedan producir y vender de forma más eficiente y eficaz.

Además, según el Art. 11 se menciona que los emprendimientos en general que se registren en el Corporación nacional de Economía Popular y Solidaria estarán acompañados, regulados, supervisados por esta ley para lograr su adecuado bienestar (párr. 3-4).

Trabajo y seguridad social

En el código de Trabajo el Art. 33.- menciona que el trabajo es un derecho económico y un deber social, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado

garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas (párr. 3)

Art. 1 del acuerdo.- Se fija a partir del 1 de enero del 2016, el salario básico unificado de $366 dólares americanos para los trabajadores en general; incluidos los trabajadores de la pequeña industria los trabajadores de maquila, trabajadores agrícolas, trabajador y trabajadora del hogar, operarios de artesanías y colaboradores de la micro empresa. (Art. 1 del Acuerdo 0256 (R.O. 429¬2S, 2015)

Según el Art. 73 menciona que el trabajador tiene derecho a ser inscrito al IESS y a que se le paguen los aportes, y el empleador está obligado, bajo su responsabilidad y sin necesidad de reconvención, a inscribir al trabajador o servidor como afiliado del seguro general obligatorio desde el primer día de labor, y a remitir al IESS el aviso de entrada dentro de los primero quince días.

Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI)

Según el Art. 96 (LORTI) Toda persona que emprenda o cree un negocio debe cumplir con cinco de las obligaciones formales del contribuyente que son: Inscribirse en el RUC, emitir comprobantes de venta, llevar los registros de ingresos y egresos, realizar las respectivas declaraciones de impuestos IVA, IR.

Art. 1.- (LORTI) Objeto del impuesto.- Establecer el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley (Ley de Regimen Tributario Interno, 2012).

Ordenanzas municipales e impuesto de patentes

Establece la obligatoriedad de obtener la patente y por ende el pago de los impuestos para todos los Comerciantes e Industriales que funcionan dentro de los límites del cantón Esmeraldas, así como los que ejerzan cualquier actividad económica. ((Ley 55

Registro Oficial Suplemento 465 de 30-nov-2011 última modificación: 31 marzo 2013)Estado vigente.).

Permiso cuerpo de bomberos

Según el Art. 39 de la Ley menciona la necesidad de sacar el permiso del Cuerpo de Bomberos debido a que se debe invertir en el negocio para estar de manera legalizada en el lugar donde se desenvuelve, además es importante que se proteja los activos del negocio por si en alguna ocasión existe un contingente, Ley de Defensa contra Incendios, Art. 37-39 (12 de Agosto 2012): Vigente.

Registro Sanitario

Según lo indica el Art. 8 es indispensable que los fabricantes nacionales y/o extranjeros de cualquier tipo de productos de consumo saquen el registro sanitario cumpliendo con la norma INEN incorporando también un sello donde conste la fecha de elaboración y de caducidad, número de lote y empaque, Reglamento de Registro y Control Sanitario de Alimentos, párr. 3; Vigente

Dirección de Salud

Es necesario que para un mejor manejo de un negocio se adquiera y se cumpla con todos los permisos que hacen posible el funcionamiento de manera legal del mismo y por ende no puede faltar el permiso de la Dirección de Salud que es la autorización para expedir productos en un lugar adecuado que garantice la calidad del producto y además garantice un servicio higiénicamente adecuado, (Acuerdos Ministeriales 4712 y 4907).

3. Metodología de Investigación

La presente investigación se realizará por medio de la utilización de dos fuentes e información que son fuentes primarias y fuentes secundarias las cuales permitirán obtener la metodología más adecuada para este estudio.

Según lo que menciona Yépez (2011, p. 32) "La metodología de investigación es una disciplina de conocimiento encargada de elaborar, definir y sistematizar el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos que se deben seguir durante el desarrollo de la investigación para la producción de conocimiento".

Teniendo conocimiento de esto, se puede señalar la necesidad de utilizar las metodología las mismas que van a guiar técnicamente este trabajo de investigación.

De acuerdo a lo planteado por Yépez (2011, p. 33) la investigación utilizada proyecta resultados que permiten analizar el estado actual del objeto de la investigación; en este caso ésta tiene un enfoque cualitativo donde se requirió hacer uso de una serie de métodos e instrumentos que proporcionaron la metodología de la investigación descriptiva y los resultados de esta aplicación conducen a determinar la realidad y lo que acontece entre todos los componentes de la gestión empresarial.

Ubicación de la investigación a realizar

La presente investigación se realizó en la provincia y ciudad de Esmeraldas en la parroquia del mismo nombre, en el sector del Mercado Central en la calles Sucre y Lavayen a la microempresa Distribuidora de Lácteos "Don Miguel", es necesario señalar que el emprendimiento está presente en el mercado desde hace cuatro años siendo mayorista en el reparto de lácteos a todos los negocios dentro del mercado.

Periodo de investigación

Este estudio se realizó en el periodo comprendido entre los meses de Mayo hasta Septiembre del 2016.

Tipo de investigación a realizar

Para cumplir con los objetivos específicos planteados es necesario utilizar algunos de los tipos de investigación que permitirán determinar la problemática existente, además de ayudar a deducir los factores que se afectan con la misma. Es importante mencionar que la investigación a realizar es de campo porque habrá la necesidad de trasladarse hasta el local del emprendimiento y de los clientes para obtener información que servirá para realizar el presente trabajo.

Método Descriptivo

Para Orlinch el método descriptivo tiene como propósito primordial describir sistemáticamente los hechos ocurridos y las características de la población que percibe sus efectos de forma objetiva, clara y comprobable, (2010, p. 31)

El papel de este método en la ciencia es de mucha importancia debido a que proporciona información de datos y hechos que dan indicios que facilitan la articulación de las teorías, además con la ayuda de la técnica de la observación este método realiza la descripción de manera minuciosa de los hechos que son objeto de estudio en determinados casos.

Este procedimiento ayudó en la investigación a recoger información útil para determinar la situación actual de la distribuidora, estudio que se realizó de manera minuciosa y clara con la finalidad de obtener datos que permitan hacer comparaciones y sacar conclusiones veraces y por ende tomar decisiones que faciliten la planificación estratégica.

Método Analítico

Según Orlinch este método de investigación científica consiste en la separación de un todo, descomponiéndolo en su partes o componentes con el propósito de observar más de cerca sus causas, su naturaleza y sus efectos de tal forma que se pueda llegar a una conclusión, (2010, p. 32).

Este método permite distinguir los componentes de un determinado fenómeno u objeto de estudio para luego realizar una revisión detallada, ordenada y por separado de cada uno de ellos, teniendo claro que entre estos elementos que son objeto de análisis deben estar relacionados entre sí y la conclusión a la que se llega es el resultados de la unión del análisis por separado de cada uno de los elementos que conforman un todo.

El método científico ayudó a hacer un razonamiento de manera clara, objetiva y completa sobre cada una de las dificultades que se encontraron en la distribuidora a lo largo de toda la investigación con la finalidad de proponer alternativas de soluciones a los inconvenientes a corto plazo y a establecer medidas viables para reducir complicaciones a largo plazo.

Método Estadístico

Para Santos el método estadístico es el proceso de obtención, simplificación, análisis, interpretación y presentación de todas las características, variables o valores numéricos de un estudio o de un proyecto determinado, (1995, p. 67).

El método Estadístico es una herramienta muy útil en la precisión científica en la medida de los usos que se le dé, entre otro tenemos:

- ✓ Facilita el manejo de grandes cantidades de datos con el empleo adecuado de datos.

- ✓ Ayuda en el manejo de las categorías tanto inductivas como deductivas al convertirlas en variables numéricas.

Este método permitió recopilar información para realizar un análisis cuantitativo de los datos al tabular el material empleado, sabiendo que estos datos se tomaron de encuestas que se realizaron a los trabajadores y clientes de la distribuidora.

Método Bibliográfico

Es ventajoso para la investigación que se establezca las fuentes bibliográficas de donde de obtuvo la información, debido a que este permitió la verificación de que la información utilizada en este estudio es clara, precisa y sobre todo veraz. Es necesario mencionar que esta búsqueda se realizó en los libros, los sitios web, artículos y folletos.

Técnicas de recopilación de datos

Las técnicas que se utilizaran en esta investigación son las que se detallan a continuación:

Observación

Para Bernal la observación es el método con el cual se establece una relación directa, concreta e intensiva entre el investigador y el hecho social, empresarial y/o los actores, de los que se obtienen datos que luego se sintetizan para desarrollar la investigación, (2006, p. 57).

La técnica de la observación es un proceso que tiene como función inmediata la de recoger información sobre el objeto de estudio, esto implica una actividad de codificación de los datos. Esta técnica debe ejecutarse de tal forma que las personas observadas sean conscientes que son objeto de esta técnica, además es necesario indicar que no solo se observa a las personas sino a todo lo relacionado con el objeto de estudio como pueden ser:

- ✓ Documentos, papeles.
- ✓ Objeto en general
- ✓ Fachada exterior
- ✓ Procesos en general
- ✓ Letreros, ubicación del objeto
- ✓ Entorno en general

La utilización de esta técnica fue de mucha utilidad para esta investigación debido a que permitió tener un punto de vista más claro, preciso, ágil y real de la situación en que se desenvuelve la distribuidora, además de ayudar a evidenciar la manera se está manejando el negocio, (ver Anexo 1).

Entrevista

Según Bernal la técnica de la entrevista es un proceso de comunicación mutua que se realiza normalmente entre dos o más personas, en este proceso el o los entrevistados brindan información de forma directa al entrevistador, (2006, p. 57).

Es necesario señalar que la entrevista no se la considera una conversación normal sino como formal con una intencionalidad muy marcada la misma que lleva implícito objetivos comprendidos dentro de una investigación.

Esta técnica fue aplicada directamente al dueño-administrador de la Distribuidora "Don Miguel", con el propósito de obtener información de la fuente directa que además sea clara, veraz y oportuna sobre el desempeño del negocio en cada una de las actividades que se requieren realizar y sobre el desenvolvimiento de los trabajadores y de los demás recursos del negocio, (ver Anexo 5).

Encuesta

Según Bernal la encuesta es un procedimiento en el cual se busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, claro este no debe modificar el entorno ni el fenómeno de donde se recoge la información, (2006, p. 58).

Es indispensable señalar que estas preguntas deben estar dirigidas a una muestra representativa de una determinada población de estudio con la finalidad de conocer los estados de opinión, las ideas, las características y los hechos específicos a investigar.

Se realizó las respectivas encuestas a los trabajadores y a los clientes de la distribuidora, teniendo presente que esta técnica se empleó con el propósito de conseguir información

valiosa que permitió analizar la situación del negocio y además se obtuvo información para proponer mejoras para la distribuidora, (ver Anexos 9 y 13).

Población y muestra del estudio

La población se encuentra compuesta por un dueño-administrador, por cinco trabajadores y por treinta clientes, es necesario señalar que la distribuidora actúa en el mercado como mayorista por tanto este despacha sus productos a los locales comerciales que venden al por menor, dentro del negocio existe un registro en la cual constan los clientes a los que actualmente se atiende, lista asciende a 30 personas.

Tabla 1: Población Y Muestra	
Dueño-Administrador	1
Trabajadores	5
Clientes	30
Total Personas	**36**

4 Resultados

4.1 Análisis estratégico de la Distribuidora

A continuación se realizará el análisis estratégico de la Distribuidora de Lácteos “Don Miguel” mediante la presentación de los resultados obtenidos después de la aplicación de las técnicas, métodos y matrices.

Resumen de la entrevista al dueño

Después de haber realizado una entrevista al dueño del negocio, en la cual manifestó que tiene un nivel de instrucción primario, además tiene 14 años experiencia en este tipo de trabajo, asimismo declaró que el capital con que inició sus operaciones fue propio y el local donde funciona actualmente es arrendado.

Comentó además no estar contento con sus colaboradores porque ha notado que ellos solo buscan el beneficio propio y no para quien les da la oportunidad de sostenerse y ayudar a su familia, también acotó que la mayoría de los chicos que han llegado allí para trabajar deciden ya no hacerlo porque no les gusta madrugar esto se debe a que en ocasiones los camiones con la mercadería llegan temprano y tienen que estar en el local desde las 4 o 5 de la mañana.

Se considera que el propietario desconoce los beneficios de contar con una estructura organizativa de su negocio, actualmente no planifica las actividades a realizar diariamente; en el local no se lleva contabilidad y el señor no tiene claro cuánto es su ganancia debido a que cree que con pagar todo lo que debe y que le sobre algo ya tiene ganancia, en cuanto a la administración general del negocio el señor lo hace basado en la experiencia que tiene en ese ámbito.

El dueño de la distribuidora manifiesta que ha obtenido los sus permisos de funcionamientos que le exige la Ley para trabajar de manera legal, además está pagando sus impuestos del SRI aunque en ocasiones haga declaraciones tardías.

El señor indica que se ha posesionado en el mercado debido a que sus precios son económicos y la calidad del producto es buena, además menciona que al inicio del negocio se hizo conocido debido a que él mismo era quien iba a dejar los productos a los clientes además allí aprovechaba para conversar con los clientes con la finalidad de atender las quejas, dudas e inconvenientes que los clientes tenían.

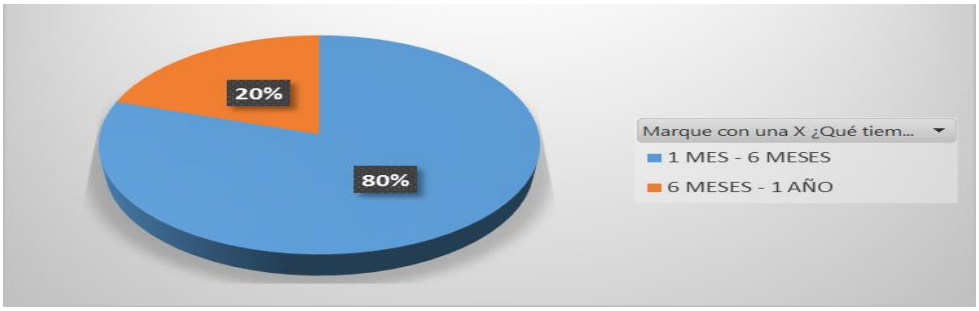
Además, el dueño argumentó que considera que ha crecido su clientela y por ende la cantidad de productos vendidos en comparación con el inicio de su negocio, asimismo menciona que si está interesado en expandir su Distribuidora hasta el cantón Atacames por lo pronto.

De acuerdo a los datos recopilados en la observación realizada se determinó que el local tiene una capacidad instalada pequeña para conservar adecuadamente los productos, solo tiene un congelador porque la cantidad de yogurt que adquiere normalmente cabe allí y esta marca de leche no necesita refrigeración siendo esta condición un atractivo para el cliente, también se puede percibir que no existe comunicación con los trabajadores por ende no existe una motivación para desarrollar de mejor manera las actividades, sin embargo se cumple con los horarios establecidos.

Resumen de las encuestas a los trabajadores

El 80% engloba a quienes laboran de 1 a 6 meses en la distribuidora los mismos que desempeñan varias actividades en el trabajo, después de obtener información veraz en el local se determinó que existe mucha rotación de los colaboradores porque tienen inconvenientes con los horarios de trabajo, el restante 20% corresponde a una trabajadora que es la esposa del dueño, la misma que se ha demostrado ser una buena colaboradora todo este tiempo.

Figura 1. Tiempo que labora en la empresa



De las personas encuestadas el 100% manifestó que no tienen firmado ningún tipo de contrato con la Distribuidora, el convenio de trabajo fue verbal pero ellos no se sienten satisfechos con el pago ni con el horario de trabajo.

De las personas encuestadas, el 100% manifestaron que no existe organización y planificación para realizar las actividades dentro de la distribuidora, simplemente el dueño deroga funciones y eso se debe cumplir a cabalidad, estas actividades se van cubriendo a medida que van surgiendo es decir el dueño cubre los contingentes .

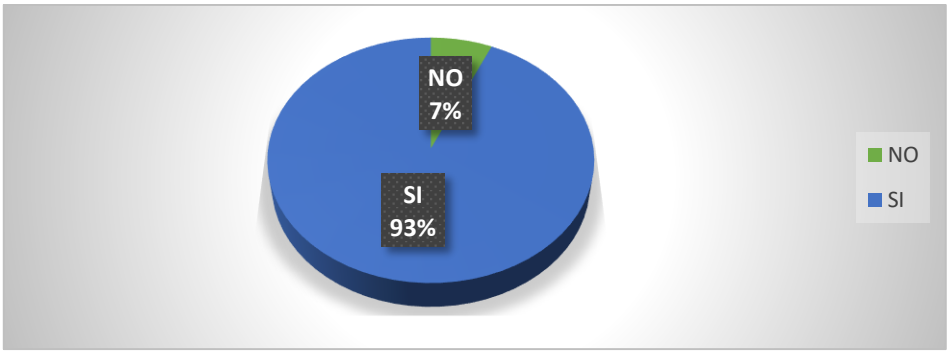
La totalidad de las personas que se encuestaron manifestaron que si necesitan más implementos de trabajo tales como fajas para la cintura, botas, mandiles además consideran que es necesario que estas herramientas sean mejores que las pocas que se están utilizando actualmente es decir que estén en buen estado, completas y acorde con la modernidad de los instrumentos del siglo XXI.

Resumen de las encuestas a los clientes

El 93% de las personas encuestadas manifestaron que si conocen donde está ubicada la Distribuidora de Lácteos “Don Miguel” y que si tienen algún asunto que conversar con el dueño se dirige hasta el negocio para hacerlo y el restante 7% índico que no conocen la ubicación.

Además, los que respondieron que no conocían el local mencionaron que se debía a que don Miguel siempre ha ido o manda a alguien para que haga el pedido y en los últimos meses les registra el pedido por teléfono y el trabajador hace llegar el producto hasta el negocio de los clientes

Figura 2 Conoce el local de la Distribuidora

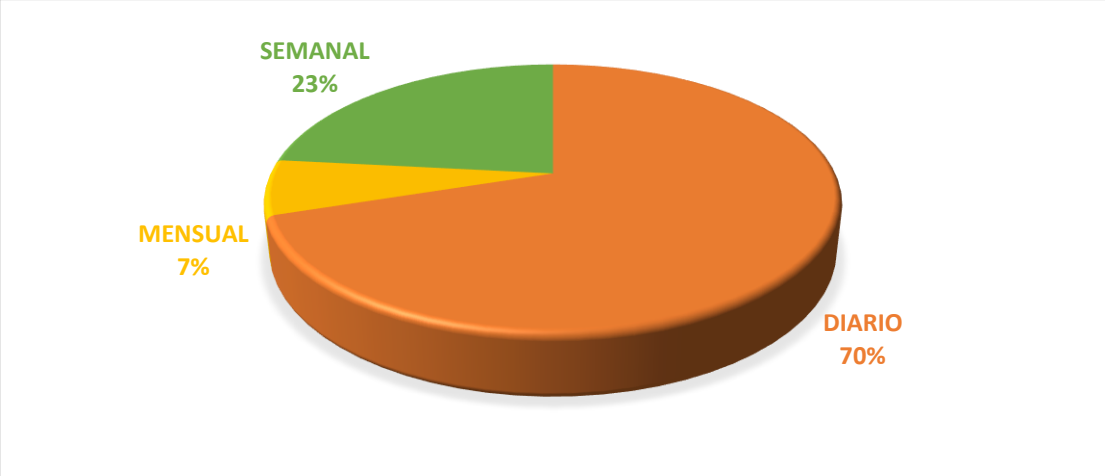


Del total de las personas encuestadas, el 70% manifestó que utilizan los servicios y adquieren los productos de manera diaria; el 23% indico que lo hace de manera semanal y el restante 7% señalo que lo hacen de manera mensual.

Esta pregunta es muy importante porque permite ver la frecuencia con que los clientes adquieren los productos de la Distribuidora, es necesario señalar que el porcentaje que de personas que índico que lo hace de manera mensual son personas que viven en Atacames y ellos sugieren que se vuelva a abrir la bodega que tenía en ese sector del cantón.

Además lo antes mencionado coincide con los proyectos futuros del dueño del negocio, sobre la apertura nuevamente de la bodega en Atacames.

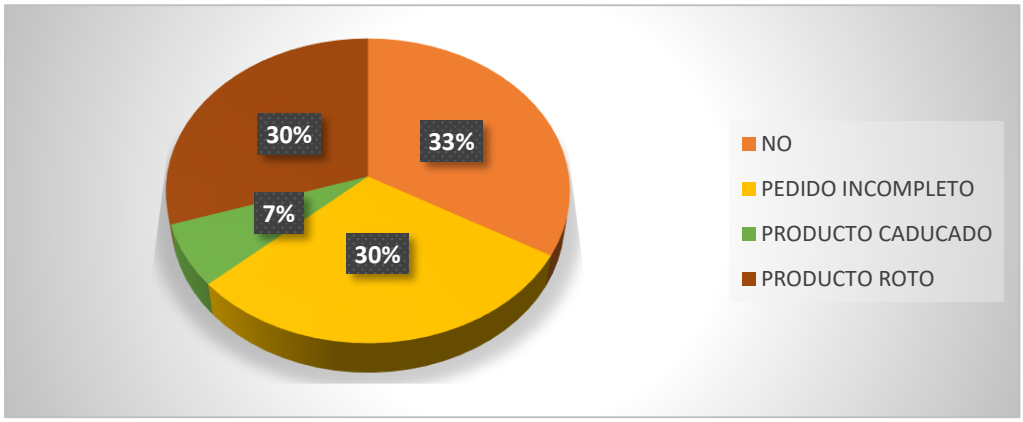
Figura 3 Frecuencia con que adquiere los productos de la Distribuidora



De los clientes encuestados, el 33% manifestaron que no han tenido ningún tipo de inconvenientes con los pedidos que han realizado a la Distribuidora; sin embargo un 30% señaló que si ha tenido malos entendidos, debido a que un porcentaje pequeño de sus pedidos de producto llega con las fundas rotas haciendo que se desperdicie el líquido; mientras que otro 30% de clientes mencionó que si tienen dificultades porque sus pedidos llegan incompletos, a esto argumenta el despachador que se debe a que al hacerle el pedido por teléfono no se escucha bien la cantidad de productos que requieren los clientes.

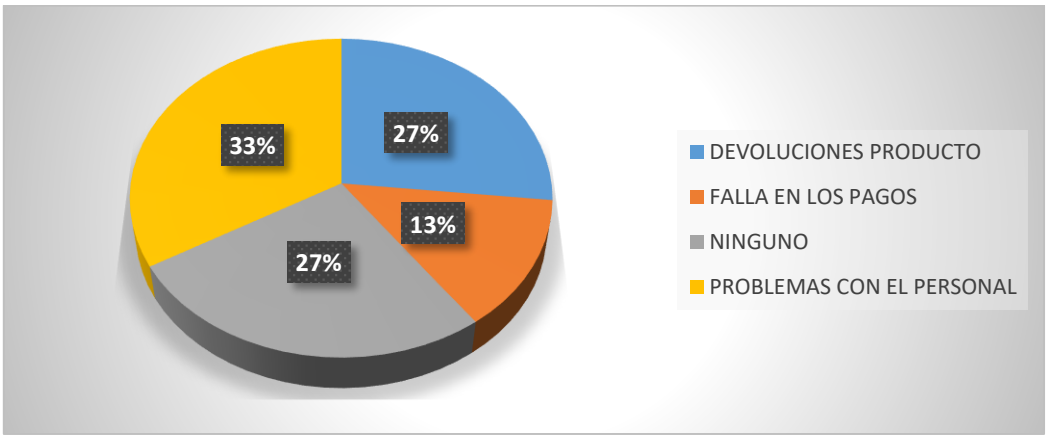
Adicionalmente, un 7% de clientes que menciona que han recibido producto caducado esto se debe según manifiesta el dueño a que hace unos meses intento incursionar con una nueva marca y no reviso adecuadamente las etiquetas hasta que hubo reclamos de algunos clientes lo que le llevo a tomar la decisión de no vender más ese marca de leche.

Figura 4 Ha tenido inconvenientes con los pedidos



Al consultar a los clientes respecto a si han tenido inconvenientes con la distribuidora se tiene que un 33% de los clientes han tenido problemas con el personal que va a dejar el pedido y un 27% menciona que no lo han tenido mientras que otro 27% señala que si ha tenido inconvenientes especialmente por la devolución de producto que se encuentran con fallas de fábrica (rotos); además, un 13% de las personas menciona que las dificultades han surgido porque ellos no han cumplido con los pagos y por ende no han respetado las fechas y los acuerdos a los que habían llegado.

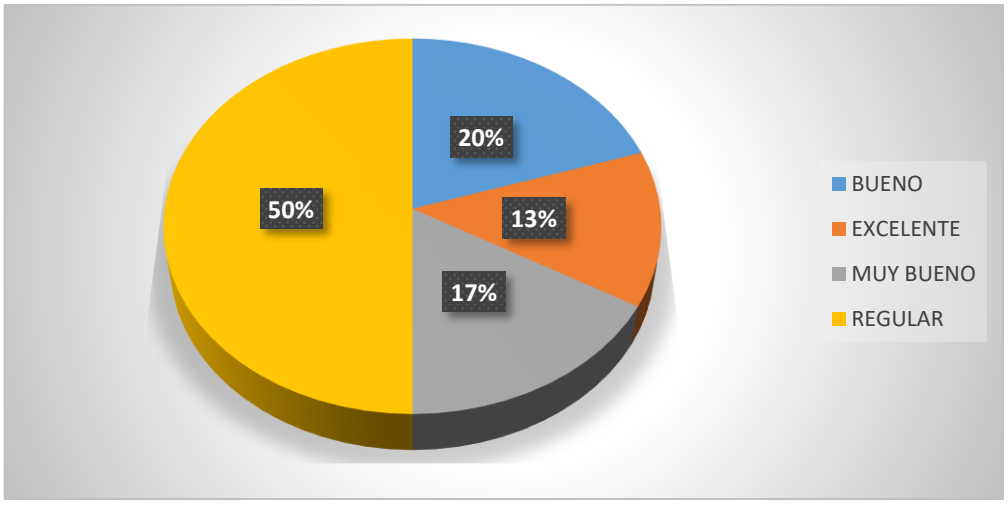
Figura 5 Ha tenido inconvenientes con la Distribuidora



Al consultar sobre el personal y su desempeño el 50% de los clientes respondió que la atención que los trabajadores brindan es regular ya que son impacientes no les gusta ayudar ni son atentos; mientras que un 20% manifiesta que el servicio es bueno; seguido de un 17% de los clientes menciona que es muy bueno y un 13% que indica que el servicio es Excelente, estos tres últimos porcentaje se deben según lo manifestado por el dueño en la entrevista a que él se dirige a los clientes directamente y hace las llamadas telefónicas.

Entonces, se concluye que los trabajadores no realizan bien el trabajo porque se sienten afectados porque no están asegurados y el dueño no les brinda un incentivo que los motive a trabajar más y mejor ya que al parecer don Miguel tiene un carácter fuerte cuando se trata de realizar cualquier trabajo.

Figura 6 Como califica al personal de la distribuidora



En conclusión como resultado de la entrevista realizada al dueño y la encuesta dirigida a los trabajadores y a clientes de la Distribuidora “Don Miguel” se pudo determinar que existe la necesidad de proponer un plan estratégico que en caso de ponerlo en práctica le ayude al dueño a manejar el negocio de mejor manera interviniendo el área administrativa, el plan debe contener una estructura organizativa y funcional; además de políticas, valores, misión y visión para que quienes conforman la pymes puedan ejecutar de mejor manera sus actividades y sobre todo saber hacia dónde van y que deben hacer para lograrlo.

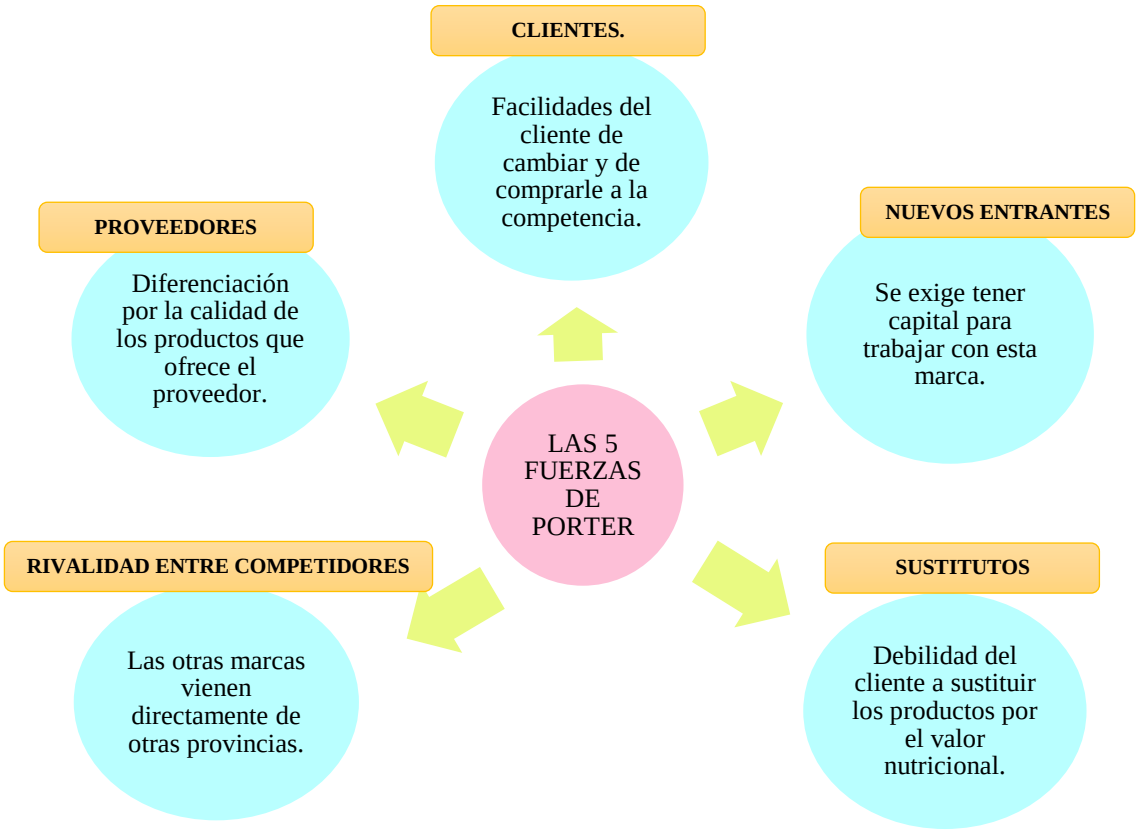
Para logarlo se realizó un diagnóstico que permitirá determinar la situación actual del negocio, razón por la cual se emplearon la Matriz de Porter, la Matriz de Perfil Competitivo, la Matriz P.E.S.T. y por último la Matriz FODA como base para la elaboración de la matriz EFI que está íntimamente relacionada con una matriz EFE, herramientas que muestran y prioriza las estrategias a seguir para la toma de decisiones.

Matriz de Porter - Las 5 Fuerzas de Porter

La Matriz de Porter ayuda a la empresa a maximizar sus recursos y a poder superar a la competencia por medio de la visualización de las oportunidades y debilidades que brinda el entorno donde esta se desenvuelve, este es un plan que facilita que se formulen estrategias que harán posible el éxito de una organización.

A continuación se presenta la aplicación de esta herramienta en la Distribuidora "Don Miguel" con la finalidad de determinar los factores que influyen y que pueden representar oportunidades en el mercado para este negocio en particular.

Figura 7 Las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Porter, M. (2011). – La Ventaja Competitiva

Para realizar la matriz de Porter es necesario que se separen cada uno de los componentes de la herramienta y realizar el respectivo análisis de cada uno de ellos con el propósito de tener una visión más clara de lo que ocurre en el entorno, siendo necesario señalar que esta investigación se realizó en la distribuidora.

Poder de negociación de los compradores o clientes.

Se detectó que los clientes tienen facilidades para cambiar de tienda y de comprarle a la competencia, además de que hoy en día el cliente tiene disponible información acerca de este producto y también de otras marcas.

Por otro lado, el cliente sabe claramente que existen productos sustitutivos de la leche que le podrían brindar el mismo valor nutricional y eso hace que ellos puedan tener poder de compra sobre la distribuidora, además el cliente tiene sensibilidad al precio ofertado y tiene la posibilidad rápida de comparar con otras marcas.

Poder de negociación de los proveedores o vendedores

En cuanto a los proveedores la distribuidora tiene un único proveedor de leche y un solo proveedor de yogurt y por ende son ellos dos los que imponen sus precios ante el negocio, considerando que además el dueño del negocio conoce que cuando el producto tiene un desperfecto de fábrica los proveedores le cambian devolviéndole el producto nuevo y en perfectas condiciones.

Sin embargo, existe una diferenciación de los productos que ofrecen los proveedores por la calidad que los mismos clientes argumentan de diferentes maneras que tienen estos productos.

Además es interesante señalar que los proveedores cubren los gastos de transporte del producto hasta que lleguen a la distribuidora, por otro lado el proveedor de yogurt otorga créditos de hasta ocho días a la entidad acción que es muy aprovechada por el dueño ya que le permite trabajar vendiendo el producto primero y con tranquilidad para luego pagarlo y en ese lapso de tiempo el dueño logra hacer otras inversiones.

Amenaza de nuevos entrantes

En cuanto a la barrera de entrada en el mercado específicamente en esta marca se exige tener capital inicial para trabajar, otra barrera es que el mercado de la venta de lácteos ya es un mercado que está saturado, existen muchas marcas que se venden en el mercado además sus precios son bajos y su calidad es buena.

Otra barrera es el que el proveedor tiene problemas de cobertura en muchos lugares de la provincia, entonces el cliente que desea trabajar con esta marca debe ir hasta la fábrica o centro de distribución más cercano, don Miguel tiene claro que para seguir repartiendo la leche y evitar que otros locales comerciales sean competencia para el negocio debe mejorar y aumentar la tecnología utilizada en el local porque él debe aumentar la cantidad de productos lácteos que adquiere en la actualidad.

Amenaza de productos sustitutivos

Por su parte, don Miguel tiene claro que el cliente tiene cierta debilidad por sustituir los productos por el valor nutricional, además de que los productos sustitutos (leche de soja, leche de cabra y leche de granos, asimismo el té, café y jugos) están hoy en día muy cerca de las personas y al alcance de los bolsillos de los compradores.

Estos productos sustitutos son ofertados a precios relativamente bajos, pero claro todo esto queda a expensas de los gustos y preferencias de los clientes y hasta en ciertos casos a expensas de los conocimientos sobre nutrición con que cuentan las personas que adquieren estos productos.

Rivalidad entre los competidores

En cuanto a competidores directos de la marca en ese sector no hay otra distribuidora, pero si hay otras marcas vienen directamente de otras provincias trayendo sus productos bajo pedido, los precios varían en pocos centavos entre todas, además los otros tipos de leche se venden poco en el sector y no tienen puesto fijo y muchos reparten leche en camionetas y guardan el producto en sus casas.

Matriz de Perfil Competitivo

Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones, el procedimiento para su desarrollo es el siguiente:

- ✓ Se identifican los factores decisivos de éxito en la industria, así como los competidores más representativos del mercado.

- ✓ Asignar una ponderación a cada factor ponderante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria.

  0.0 = sin importancia
  1.0 = muy importante
  NOTA: La suma debe ser igual a 1.

- ✓ Se asigna a cada uno de los competidores, así como también a la empresa que se está estudiando, la debilidad o fortaleza de esa firma a cada factor clave de éxito.

  1 = Debilidad grave 3 = Fortaleza menor
  2 = Debilidad menor 4 = Fortaleza importante

- ✓ Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa.

- ✓ Sumar la columna de resultados ponderados para cada empresa. El más alto indicara al competidor más amenazador y el menor al más débil. David (2003, p.34).

Tabla 2. Ponderación e impacto MPC

Variables	Gama de productos. Calidad de los productos Canales de distribución Experiencia en el trabajo Ubicación Geográfica Posibles alianzas con clientes
Impacto	1 = Debilidad grave 3 = Fortaleza menor 2 = Debilidad menor 4 = Fortaleza importante

Tabla 3. Matriz de Perfil Competitivo

Factor Clave de Éxito	Ponderación General	Distribuidora "Don Miguel"		Lácteos San Antonio		Ventas doña "Mary"	
1.- Gama de productos	0,15	2	0,30	4	0,60	3	0,45
2.- Calidad de los productos	0,20	3	0,60	4	0,80	3	0,60
3.- Canales de distribución	0,15	2	0,30	3	0,45	2	0,30
4.- Experiencia en el trabajo	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,30
5.- Ubicación Geográfica	0,20	4	0,80	2	0,40	3	0,60
6.- Posibles alianzas con clientes	0,15	3	0,45	4	0,60	1	0,15
TOTAL:	**1.00**		**2,90**		**3,30**		**2,40**

En síntesis, la Distribuidora “Don Miguel” obtuvo un peso de 2,90 por encima de Ventas doña “Mary” que obtuvo un peso de 2,40; pero está por debajo de la empresa Lácteos “San Antonio” (Leche Nutri-leche) que obtuve un peso de 3,30; es decir que esta última es la principal competidora de la Distribuidora “Don Miguel”, entonces don Miguel debería aplicar estrategias para que pueda competir con la otra empresa siendo necesario diversificar la gama de productos lácteos que se ofrecen y fortalecer los canales de distribución.

Tabla 4. Justificación e interpretación de Calificaciones

Factor Clave de Éxito	Distribuidora “Don Miguel”	Lácteos San Antonio	Ventas doña “Mary”
1.- Gama de productos	2 Tiene poca variedad de productos	4 Tiene buena variedad una gama de productos	3 No tiene una línea definida de productos que los identifique dentro del mercado
2.- Calidad de los productos	3 Calidad aprobada lo afirman los clientes	4 Calidad aceptable con tecnología de punta	3 Calidad aceptable según las ventas
3.- Canales de distribución	2 La distribución es rutinaria	3 Tiene rutas establecidas	2 Los clientes llegan hasta el local
4.- Experiencia en el trabajo	3 Tiene larga experiencia en la venta de lácteos	3 Experiencia razonable y agresiva pero con otra línea de productos	2 Poca experiencia en el mercado (3 años)
5.- Ubicación Geográfica	4 Está situado en el Mercado Central	2 No está en el Mercado, llega bajo pedido.	3 Está en el mercado pero no tiene fácil acceso.
6.- Posibles alianzas con clientes	3 Si existe el deseo y ya se está negociando con clientes	4 Con locales pequeños venden primero leche de esta empresa	1 Manifiesta que no quiere, solo le interesa vender lo que pueda

Matriz de Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico - P.E.S.T.

Esta matriz analiza los factores externos de las empresas y estos factores desempeñan un importante papel en las oportunidades de creación de valor de una estrategia, sin embargo, estos factores están generalmente fuera del control del negocio y deben ser considerados normalmente como amenazas y oportunidades dependiendo de la situación. Se debe tener presente que los factores macro-económicos pueden diferir según el sector que se encuentre el negocio.

Tabla 5. Matriz P.E.S.T.

Político	Social
✓ Efecto de la alza de impuesto ✓ Mayor frecuencia de visitas del inspector de salud. ✓ Revisiones regulares del intendente de policías. ✓ Los comerciantes la mayoría tiene su RUC o RISE. ✓ Inversión del GAD en reparaciones del sector.	✓ Incremento poblacional ✓ Mayor movilidad laboral y estudiantil. ✓ Adolescentes trabajando en el sector. ✓ Aumento de la delincuencia. ✓ Personas del campo llegan a vender sus productos. ✓ Mano de obra de toda índole.
Económico	**Tecnológico**
✓ Tasa de desempleo en la ciudad. ✓ Se paga menos del sueldo básico. ✓ Falta de capital para invertir. ✓ Bares de los colegios clientes nuevos. ✓ Venta de distintos tipos de productos básicos y suntuarios. ✓ Mejores estilos de vida de los propietarios de locales.	✓ Los colegios tienen mayor tecnología. ✓ Negocios del sector cuentan con sistemas de seguridad (cámaras). ✓ Locales del entorno usan sistemas de inventarios de productos. ✓ Compran de equipos de frio de última tecnología. ✓ Algunos locales si trabajan de forma primitiva.

Matriz de Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas - FODA

Fortalezas de la Distribuidora "Don Miguel"

- ✓ Es reconocido en el mercado central.
- ✓ Ubicación geográfica privilegiada.
- ✓ Proveedores establecidos.
- ✓ Clientes reales
- ✓ Experiencia en la venta de lácteos

Debilidades de la Distribuidora "Don Miguel"

- ✓ No posee una estructura organizativa y funcional.
- ✓ Administra en base a la experiencia.
- ✓ No posee políticas para la toma de decisiones.
- ✓ No genera productividad.
- ✓ El local es arrendado.
- ✓ La empresa no planifica y por ende no minimizan sus costos.
- ✓ Falta de un plan estratégico.

Oportunidades de la Distribuidora "Don Miguel"

- ✓ Las instituciones cercanas se encuentran en crecimiento (U.E. Bellas Artes; U.E. Eloy Alfaro; CIBV).
- ✓ Alianzas con empresas para proveer los productos lácteos.
- ✓ Hay un segmento de mercado que puede ser atendido y todavía no lo están haciendo (Atacames).
- ✓ Alianza con proveedores directos de la marca de lácteos.
- ✓ La empresa puede incrementar sus ventas.

Amenazas de la Distribuidora “Don Miguel”

- ✓ Políticas fiscales aplicadas por el gobierno.
- ✓ Crisis económica
- ✓ Nuevos competidores.
- ✓ Desastres naturales.
- ✓ Delincuencia.

Matriz de Factores Internos MFI

Consiste en realizar un análisis interno de la organización lo que permitirá establecer las fortalezas y debilidades, a las cuales se les asigna una ponderación de acuerdo a su importancia e impacto, y consta de los siguientes pasos:

- ✓ Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa, y el total de todos los pesos debe dar la suma de 1.0;

- ✓ Asignar una calificación entre 1 y 4, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante;

- ✓ Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.

- ✓ Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto, Orlinch (2010, p. 67).

La matriz de Factores Internos MFI que se ha realizado para ubicar en un cuadrante a la Distribuidora de Lácteos “Don Miguel” se le ha asignado una ponderación e impacto que se detallan el cuadro a continuación:

Tabla 6. Ponderación e impacto MFI

PONDERACION	Más importante Menos importante	1,00 0,00
IMPACTO	Debilidad Importante Debilidad menor Fortaleza Importante Fortaleza menor	1 2 4 3

Tabla 7. Matriz de los factores internos

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS MFI				
	Factores Internos Claves	**Peso (0,1 a 1)**	**Clasificación**	**Peso Ponderado**
	FORTALEZAS			
1	Es reconocido en el mercado central.	0,09	4	0,36
2	Ubicación geográfica privilegiada.	0,09	4	0,36
3	Proveedores establecidos.	0,09	4	0,36
4	Clientes reales	0,09	4	0,36
5	Experiencia en la venta de lácteos	0,09	4	0,36
DEBILIDADES				
1	No posee una estructura organizativa y funcional.	0,09	1	0,09
2	Administra en base a la experiencia.	0,09	2	0,18
3	No posee políticas para la toma de decisiones.	0,08	1	0,08
4	No genera productividad.	0,07	1	0,07
5	El local es arrendado.	0,06	2	0,12
6	La empresa no planifica y por ende no minimizan sus costos.	0,09	2	0,18
7	Falta de un plan estratégico.	0.07	1	0,07
	TOTAL	**1**		**2,59**

Una vez realizado los cálculos correspondientes se determinó que el total ponderado para la matriz de factor interno es de 2.59; encontrándose este índice por encima del promedio de 2,50 esto indica que la Distribuidora tiene sus fortalezas con un peso promedio de 1,80 contra unas debilidades con un peso de 0,79 es decir la distribuidora debe de aprovechar las fortalezas para reducir sus debilidades.

Matriz de Factores Externos MFE

Consiste en realizar un análisis cuantitativo de los factores externos de la organización para determinar las oportunidades y amenazas, para lo cual se debe realizar el siguiente procedimiento:

- ✓ Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta el restaurante.

- ✓ Asignar un peso relativo en un rango de 0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante); el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, evitando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas debe ser 1.0;

- ✓ Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

- ✓ Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión. David, F. (1997, p. 45).

La matriz de Factores Externos MFE que se ha realizado a la Distribuidora de Lácteos "Don Miguel" al cual se le ha asignado una ponderación que se detalla a continuación:

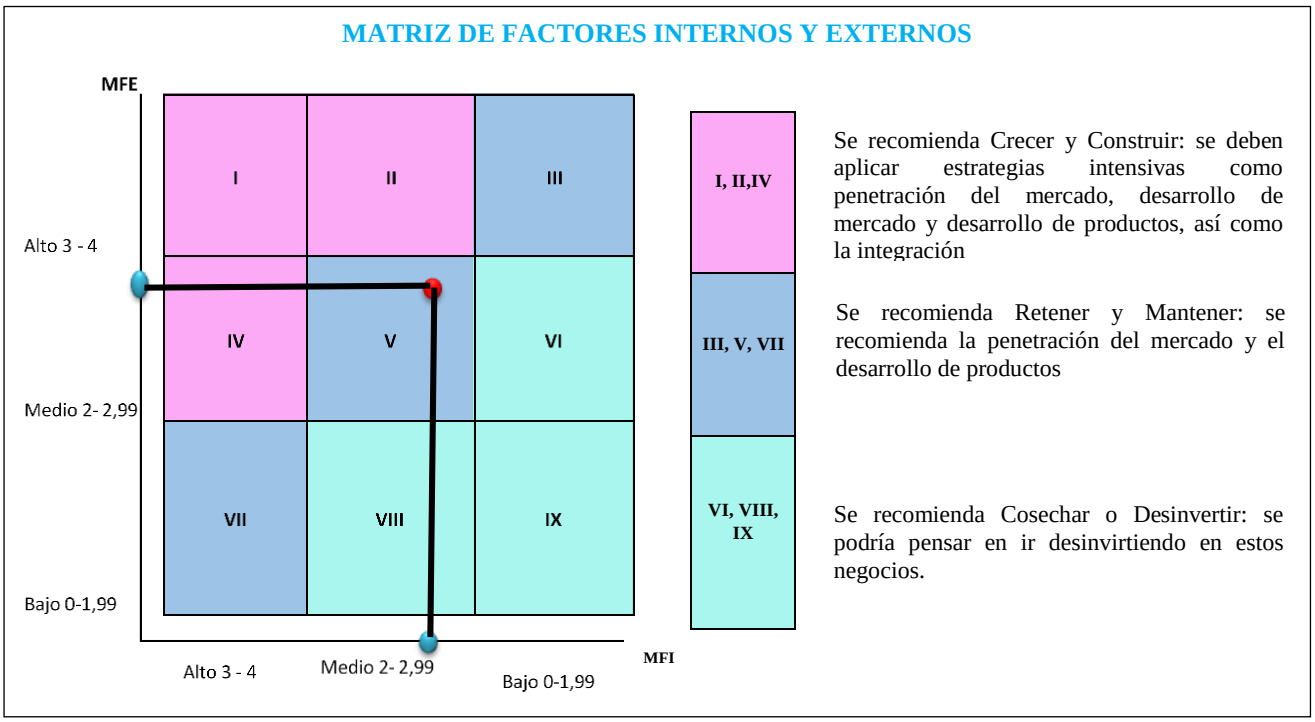
Tabla 8. Ponderación del impacto MFE

PONDERACION	Más importante 1,00 Menos importante 0,00
IMPACTO	Amenazas Importante 1 Amenaza menor 2 Oportunidad Importante 4 Oportunidad menor 3

Tabla 9. Matriz de los factores externos

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS MFE				
	Factores Externos Claves	**Peso (0,1 a 1)**	**Clasificación**	**Peso Ponderado**
	OPORTUNIDADES			
1	Las instituciones cercanas se encuentran en crecimiento. (U.E. Bellas Artes; U.E. Eloy Alfaro; CIBV).	0,14	4	0,56
2	Alianzas con empresas para proveer los productos lácteos.	0,10	3	0,30
3	Hay un segmento de mercado que puede ser atendido y todavía no lo están haciendo (Atacames).	0,12	4	0,48
4	Alianza con proveedores directos de la marca de lácteos.	0,09	3	0,27
5	La empresa puede incrementar sus ventas	0,12	3	0,36
	AMENAZAS			
1	Políticas fiscales aplicadas por el gobierno.	0,08	2	0,16
2	Crisis económica.	0,10	2	0,20
3	Desastres naturales.	0,10	2	0,20
4	Nuevos competidores.	0,09	2	0,18
5	Delincuencia	0,06	2	0,12
	TOTAL	**1,0**		**2,83**

Figura 8 Matriz de los factores internos y externos



En base a los resultados obtenidos del cálculo realizado se determina que el total ponderado en la matriz de los factores externos es de 2.83; esto indica que se encuentra por encima del promedio de 2,5 de una posición estratégica normal, la distribuidora se encuentra en la posición del cuadrante retener y mantener la cual sugiere que se debe aprovechar su entorno y mejorar sus procesos para hacerle frente al medio en que se desenvuelve, buscando al mismo tiempo nuevas estrategias para penetrar en el mercado y tratar de desarrollar productos nuevos en lo posible y claro que les permita reducir el impacto de las amenazas.

4.2 Propuesta de direccionamiento estratégico para la Distribuidora de Lácteos “Don Miguel”.

Después de realizar el diagnóstico de la Distribuidora “Don Miguel” con la utilización de todas las herramientas antes mencionadas se procede a proponer un direccionamiento estratégico que permitirá que este negocio tenga una guía para realizar sus actividades y así pueda desenvolverse de forma más adecuada, facilitando que además de mantenerse por más tiempo también tenga éxito en el mercado.

En este direccionamiento se propone una Visión, una Misión y un Enfoque Estratégico para la Distribuidora, es necesario indicar que la información para realizar esta herramienta se obtuvo en parte de las opiniones emitidas por el dueño en la entrevista que se le realizó y también de los hechos observados en su momento.

- **Visión**

Para el 2018 ser una empresa eficaz en el mercado provincial en la distribución de lácteos, contando con un personal eficiente, con procesos administrativos adecuados que garanticen la productividad de la Distribuidora y los beneficios para los miembros de la misma.

- **Misión**

Es una empresa comprometida en satisfacer las necesidades de los clientes, mediante la entrega de productos lácteos de calidad y con variedad, además de contar con un personal capacitado que brinde un buen servicio al cliente, mejorando los procesos internos y con precios convenientes para la comercialización.

- **Valores**

La práctica de estos valores ayudará a los integrantes de la Distribuidora a poder realizar sus actividades de manera más adecuada, entre estos tenemos:

- ✓ **Honradez.-** Mantener siempre rectitud e integridad en el obrar en todas las acciones que realiza dentro y fuera de la distribuidora.

- ✓ **Respeto.-** Actuando con la debida consideración con todos los colaboradores y con el trabajo que realiza.

- ✓ **Cumplimiento.-** Cabal con las acciones y obligaciones de la Distribuidora.

- ✓ **Justicia.-** Estableciendo acciones que den trabajo y beneficios a cada uno lo que le corresponde en todo ámbito.

- ✓ **Humildad.-** Virtud de quien conoce sus capacidades y las utiliza para su desarrollo y el de los demás.

- ✓ **Compromiso.-** Fiel cumplimiento del trabajo no por obligación sino porque se quiere el beneficio para todos los miembros del negocio.

- ✓ **Responsabilidad.-** Acción voluntaria de realizar las actividades a cabalidad y lo que no se sabe o no se entiende decirlo para mejorar.

- ✓ **Amabilidad.-** Necesaria para la atención al cliente y para mejorar la comunicación interna en la Distribuidora.

Enfoque estratégico de la Distribuidora "Don Miguel"

1. Fortalecer las relaciones con los dueños de locales, cafeterías, CIBV, colegios y escuelas cercanas para entregar los productos y así asegurar alianzas.

2. Generar productividad en la distribuidora mediante estrategias de ventas, publicidad y promoción.

3. Firmar contratos con los proveedores directos para mitigar los costos y establecer posibles descuentos.

4. Utilizar las herramientas administrativas para elaborar una estructura organizativa para el buen manejo del negocio.

5. Establecer políticas directrices para el buen desempeño de los trabajadores y de la distribuidora en general.

6. Realizar visitas a las instituciones para promocionar los productos.

7. Hacer un crédito a una entidad financiera para aperturar una sucursal en Atacames.

8. Hacer una campaña agresiva de publicidad de la Distribuidora y de los productos.

Una vez que se realizó el análisis FODA el mismo que permitió identificar los factores externos e internos que inciden en las operaciones de la Distribuidora de Lácteos "Don Miguel" se estableció la necesidad de constituir la propuesta de un plan estratégico, con la finalidad de que el dueño decida ponerla en práctica y así mejorar la realización de las actividades normales y por ende la productividad del negocio.

Los objetivos estratégicos propuestos se establecieron tomando en consideración los requerimientos de la Distribuidora "Don Miguel", los mismos que serán desarrollados para posteriormente elaborar el mapa estratégico.

Para el éxito del presente plan estratégico, se comprometerá en gran medida a la implementación de los planteamientos formulados, lo que permitirá ampliar y mejorar la cobertura en la parte administrativa-financiera, los procesos internos, el crecimiento y formación, además de perfeccionar la atención y el cuidado de los clientes de la distribuidora.

En base a los resultados obtenidos del diagnóstico es indispensable el planteamiento de los objetivos principales dentro de la combinación de un FODA estratégico que se detalla a continuación, herramienta que se recomienda sean tomados en cuenta más adelante por el dueño de la Distribuidora de Lácteos "Don Miguel" para su posterior ejecución si lo considera necesario.

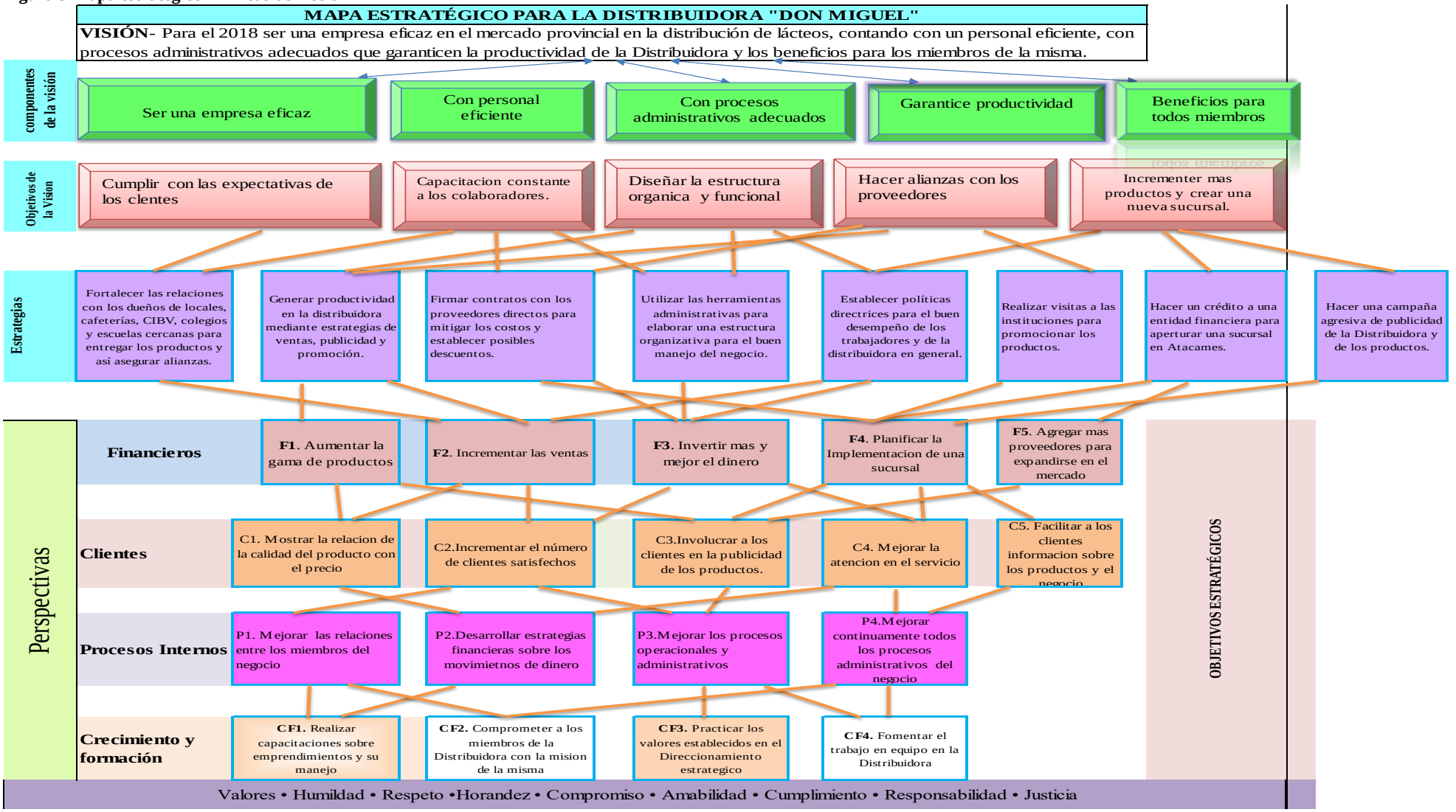
Tabla 10 Estrategia FA y DA

FODA			
	FORTALEZAS (F)	**DEBILIDADES (D)**	
F1	Es reconocido en el mercado central	No posee una estructura organizativa y funcional.	**D1**
F2	Ubicación geográfica privilegiada.	Administra en base a la experiencia.	**D2**
F3	Proveedores establecidos.	No posee políticas para la toma de decisiones.	**D3**
F4	Clientes reales.	No genera productividad.	**D4**
F5	Experiencia en la venta de lácteos.	El local es arrendado.	**D5**
		La empresa no planifica y por ende no minimiza sus costos.	**D6**
		Falta de un plan estratégico.	**D7**
AMENAZAS (A)	**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**	
A1 Políticas fiscales aplicadas por el gobierno.	**E1. =F1+A3.-** Fortalecer las relaciones con los dueños de locales, cafeterías, CIBV, colegios y escuelas cercanas para entregar los productos y así asegurar alianzas.	**E4. = D1+D3+D6+A2.-** Utilizar las herramientas administrativas para elaborar una estructura organizativa para el buen manejo del negocio.	
A2 Crisis económica	**E2. = F4+F6+A1.-** Generar productividad en la distribuidora mediante estrategias de ventas, publicidad y promoción.	**E5. = D2+D3+D7+A3+A5.-** Establecer políticas directrices para el buen desempeño de los trabajadores de la Distribuidora.	
A3 Nuevos competidores.	**E3. = F3+ A2.-** Firmar contratos con los proveedores directos para mitigar los costos y establecer posibles descuentos.		
A4 Desastres naturales.			
A5 Delincuencia			

Tabla 11 Estrategia FO y DO

FODA			
	FORTALEZAS (F)	**DEBILIDADES (D)**	
F1	Es reconocido en el mercado central	No posee una estructura organizativa y funcional.	**D1**
F2	Ubicación geográfica privilegiada.	Administra en base a la experiencia.	**D2**
F3	Proveedores establecidos.	No posee políticas para la toma de decisiones.	**D3**
F4	Clientes reales.	No genera productividad.	**D4**
F5	Experiencia en la venta de lácteos.	El local es arrendado.	**D5**
		La empresa no planifica y por ende no minimiza sus costos.	**D6**
		Falta de un plan estratégico.	**D7**
OPORTUNIDADES (O)	**ESTRATEGIAS FO**	**ESTRATEGIAS DO**	
O1 Las instituciones cercanas se encuentran en crecimiento. (U.E. Bellas Artes; U.E. Eloy Alfaro; CIBV).	**E6. = F2+F4+F6+O1+O2.-** Realizar visitas a las instituciones para promocionar los productos.	**E8. = D4+D5+O5+O7.-** Hacer una campaña agresiva de publicidad de la Distribuidora y de los productos.	
O2 Alianzas con empresas para proveer los productos lácteos.	**E7. F1+O3+O4.-** Hacer un crédito a una entidad financiera para aperturar una sucursal en Atacames.		
O3 Hay un segmento de mercado que puede ser atendido y todavía no lo están haciendo (Atacames).			
O4 Alianza con proveedores directos de la marca de lácteos.			
O5 La empresa puede incrementar sus ventas			

Figura 9 Mapa estratégico – Líneas de Acción



5 Discusión

Después de realizar la investigación a la Distribuidora de Lácteos “Don Miguel” ubicada en el sector del Mercado Central, negocio que se dedica a la distribución y comercialización principalmente de leche marca LENUTRIT en todas las presentaciones, a pesar de las dificultades encontradas este negocio ha logrado mantenerse en el tiempo y de a poco sus clientes se han ido incrementando lo que ha hecho que de alguna manera se posesione en el mercado.

Para realizar el estudio, análisis y desarrollo de la presente investigación se tomó como referencias los planes estratégicos elaborados por González & Paguay (2012), Romero, M. (2014) y Rivera, S. (2012). Las autoras concluyen en sus estudios que un plan estratégico es necesario para la toma de decisiones en una empresa sin importar su tamaño, en el mundo de los pequeños negocios la base del funcionamiento adecuado está centrada en la labor que realizan quienes la administran, efectuando diversas tareas y contando con distintas funciones dentro de todas las áreas de la pequeña organización.

Sin embargo, los trabajos relacionados varían con la presente investigación por su contenido y forma de proponer sus estrategias, el uso de los indicadores es más complejo por el tamaño de las empresas, estas entidades cuentan con una estructura organizativa y funcional, además tienen un nivel más amplio en manejo de la administración en los negocios; en contraste la presente propuesta trata de adaptarse a la realidad del entorno que vive la Distribuidora en la cuidad de Esmeraldas al ser una microempresa de tipo informal.

Según Romero, M. (2014) en el plan estratégico para la empresa EL RANCHERO de Cayambe de la ciudad de Quito concluye que al no tener un plan estratégico las empresas poseen una gran debilidad empresarial lo que no les permite expandirse dentro del mercado.

Mientras que González & Paguay (2012) manifiesta que las PYMES al desconocer de la función administrativa no cuentan con una estructura formal descuidando su manejo y desempeño normal, además dedican poco tiempo para hacer una planificación

superficial de actividades es por esa razón que las empresas solo se mantienen y no contribuyen al desarrollo empresarial; para Rivera, S. (2012) la proponente manifiesta que al darle una organización formal adaptada en lo posible al entorno en el que se desenvuelve la empresa se puede asegurar el rendimiento del negocio.

Son realidades diferentes en cuanto al tamaño de las organizaciones y números de usuarios que han sido estudiadas pero como se mencionó anteriormente presentan problemáticas similares que con el diseño del plan estratégico y el trabajo en equipo pueden solucionarse los inconvenientes para encaminarse al objetivo primordial que es mejorar la productividad de la Distribuidora de Lácteos "Don Miguel".

La presente propuesta para la Distribuidora de Lácteos "Don Miguel" es más sencilla, clara y fácil de comprender, este plan propone ocho objetivos principales y el direccionamiento estratégico que incluye la Visión, Misión y Valores de la distribuidora que facilitarán el desenvolvimiento del negocio tanto en lo administrativo como en lo operacional para que así se pueda mantener a mediano plazo mejorando su desempeño.

5.1 Conclusiones

Una vez finalizada la investigación la cual incluía todo lo referente al diagnóstico situacional, el direccionamiento estratégico y a la vez la formulación de las líneas de acción a seguir de la Distribuidora de Lácteos "Don Miguel", se concluye en lo siguiente:

La Distribuidora carece de una estructura administrativa y funcional, puesto que prácticamente todos las actividades que allí se realizan se basan en la experiencia de su propietario y por ende en la entidad no se aplica planeación estratégica ni los procedimientos administrativos para realizar las actividades.

El negocio tiene la dificultad que sus clientes se quejan del servicio brindado por los miembros que laboran en la distribuidora y los compradores tienen la facilidad para comprar estos productos o sustituirlos, aunque la entidad ya tiene una clientela ganada debe enfocarse a atraer más consumidores.

De acuerdo con las matrices utilizadas la Distribuidora se encuentra dentro del cuadrante Retener y Mantener (el mismo que recomienda penetrar en el mercado y el desarrollo de productos) es decir que el negocio tiene competencia directa fuerte pero con otra marca de leche aun así todavía tiene oportunidad de penetrar en el mercado con estrategias agresivas que lo consoliden en el mismo.

Esta investigación propone un plan estratégico que parte en la aplicación de ocho estrategias (enfoque estratégico) referentes a la administración adecuada de la organización, la asignación de recursos para el mercadeo y en la penetración en el mercado.

Después de presentar el enfoque estratégico se exponen matrices donde se logra una conjugación de las oportunidades junto a las fortalezas todo con la finalidad de reducir las debilidades y aprovechar las ofertas que tiene el entorno en general, también la interacción entre las amenazas con las fortalezas con el propósito de reducir el impacto que pueden ocasionar estos factores externos dentro de la empresa.

Además se plantea un mapa estratégico el mismo que propone líneas de acción a realizar todo sujeto al enfoque principal, en este mapa facilitará la puesta en acción del plan ya que brinda una guía para realizar las actividades desde cada perspectiva (Financieras, Clientes, Procesos Internos, Crecimiento y Formación) dentro de la entidad, cada perspectiva detalla lo que se debe hacer, asimismo los recursos que se deben utilizar y a la vez optimizar con el propósito de ayudar el adecuado funcionamiento de la distribuidora.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda al dueño de la Distribuidora de Lácteos “Don Miguel” considerar la aplicación de esta propuesta de ser posible en su totalidad y en orden establecido a través del diseño una estructura organizacional y funcional, además de acceder a tomar capacitación previa sobre este tema por parte de la investigadora lo cual le permitirá conocer los departamentos, niveles jerárquicos, cargos y actividades que deben existir en una empresa formal de la rama de los lácteos.

Se recomienda que una vez creada la estructura organizativa y funcional de la distribuidora se elaboren políticas de acuerdo a las necesidades y metas del negocio que permitan un adecuado direccionamiento del mismo para que todos sus miembros las ejecuten, asimismo se elabore una planificación de servicio y cuidado al cliente cada año.

Se motiva la aplicación del plan propuesto en este estudio con el propósito de fortalecer los conocimientos administrativos, operativos y funcionales del dueño y para solucionar los problemas que se suscitan en la distribuidora actualmente además de lograr un uso más efectivo y óptimo de los recursos humanos, financieros y materiales existentes en la distribuidora. Además esto le permitirá que el negocio pueda diversificar su gama de productos generando una ventaja competitiva frente a sus competidores.

6. Bibliografía citada

D´Alessio, F. (2013). El Proceso Estrategico: Un Enfoque de Gerencia. Mexico: McGraw Hill.

David, F. R. (2003). Conceptos de Administracion Estrategica (Vol. Novena Edición). Mexico: PEARSON Prentice Hall. Recuperado el 18 de Junio de 2016

Gonzalez, J. A., & Paguay, J. M. (2012). Plan Estrategico para la Comercializacion de leche pasteurizada Alpura, para el mercado de la zona urbana de Guayaquil aplicado a la empresa LACTO. Cuenca.

Bernal, C. A. (2006). Metodologia de la Investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales (Segunda Edición ed.). Mexico: PEARSON EDUCACION. Recuperado el 30 de Septiembre de 2016

Heizer, J., & Render, B. (2009). Principios de Administracion de Operaciones (Quinta edicion ed.). Mexico: PEARSON Educacion.

Hidalgo, P., Martinez, A., & Teran, D. (2008). Diseño e Implementacion de un sistema de control de gestion basado en la metodologia de BSC y gestion por procesos. Guayaquil.

Hill, C. (2010). Administración Esatrategica para las Pymes. Mexico: McGranw-Hill.

Ballve, A. M. (2002). Cuadro de Mando Organizando Informacion para crear valor. Barcelona España: Ediciones Gestion 2000.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston Massachusetts: Harvard Business Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Mapas Estrategicos - Convirtiendo lo activos intangiblesen resutados tangibles. España: Ediciones Gestion 2000.

Koontz, R. D. (2010). Teoría del diagnostico organizacional Análisis FODA. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Lawrence, G. (1998). Productividad Sinonimo de rendimiento. Mexico: La Patria

Ley de Regimen Tributario Interno, A. (2012). Ley de Regimen Tributario Interno. Ecuador

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). El Proceso Estrategico: Conceptos, Contextos y Casos. Mexico: PEARSON Printece Hall.

Munch, L. (2011). Planeación Estratégica Organizacional y situacional (Segunda ed.). México, México: Trillas.

Niven, P. R. (2003). El Cuadro de Mando Integral: Paso a Paso - Maximizar la gestion y mantener los resultados . Barcelona - España: Ediciones Gestion 2000.

Orlinch, Á. M. (2010). Teoría del Diagnostico Empresarial. Mexico: PEARSON Prentice Hall.

Porter, M. (2011). Ventaja Competitiva. México: La Patria.

Ramirez, P. M. (2009). Plan Estrategico para la Conformacion de la Plataforma Inntegral Productiva en la provincia de Chimborazo. Riobamba.

Rivera, S. L. (2012). Diseño del Plan Estrategico a traves del Cuadro de Mando Integral de la empresa PROAJI. LTDA. Quito.

Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2002). Fundamentos de Administracion . Mexico: PEARSON Prentice Hall.

Romero, M. R. (2014). Plan Estrategico de Marketing para la Empresa de Lacteos EL RANCHERO del canton Cayambe de la ciudad de Quito. Quito.

Santos, E. D. (1995). El Diagnostico de la Empresa: Guias de Gestion de la Pequeña Empresa. España: Ediciones Diaz de Santos S.A.

SRI. (15 de Mayo de 2011). SRI. Obtenido de SRI.

Yepez, A. (2011). Planificacion Estrategica. Mexico: Gran Bille.

Paginas Web

http://es.slideshare.net/daiannareyes/tesis-formulacin-de-un-plan-estrategico. (s.f.). Obtenido de http://es.slideshare.net/daiannareyes/tesis-formulacin-de-un-plan-estrategico.

http://metodologia02.blogspot.com/p/metodos-de-la-inventigacion.html. (s.f.). http://metodologia02.blogspot.com/p/metodos-de-la-inventigacion.html. Obtenido de http://metodologia02.blogspot.com/p/metodos-de-la-inventigacion.html.

http://www.123aprende.com/2015/04/balanced-scorecard-mision-vision-objetivos-estrategicos/. (s.f.). Obtenido de http://www.123aprende.com/2015/04/balanced-scorecard-mision-vision-objetivos-estrategicos/.

http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1651. (s.f.). Obtenido de http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1651.

http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1229. (s.f.). Obtenido de http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1229

http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2012/pequenas-medianas-empresas-ecuador.html. (s.f.). Obtenido de http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2012/pequenas-medianas-empresas-ecuador.html.

http://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/. (s.f.). Obtenido de http://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/.

ANEXOS

ANEXO 1

FICHA TECNICA DE OBSERVACION

NOMBRE:
ASUNTO:
FECHA: DIA:
DIRECCION:

ASPECTOS	VALORACION				
	EXCELENTE	M. BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
Existencia de clima propicio para realizar las actividades					
Relación con los clientes					
Relación con los proveedores					
Capacidad instalada					
Comunicación con los trabajadores					
Incentivo a los trabajadores					
Equipamiento existente					
Integración del personal					
Habilidades laborales y empresariales					
Cumplimiento de horarios y actividades dispuestas					
Trato para con los demás					

ANEXO 2

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

PROYECTO DE TESIS: Diseño de un plan estratégico para la Distribuidora de Lácteos "Don Miguel" de la ciudad de Esmeraldas.

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	X		X			X	X		X		
2	X		X			X	X		X		
3	X		X			X	X		X		
4	X		X			X	X		X		
5	X		X			X	X		X		
6	X		X			X	X		X		
7	X		X			X	X		X		
8	X		X			X	X		X		
9	X		X			X	X		X		
10	X		X			X	X		X		

ASPECTOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario			NO PROCEDE
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia	X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir	X		

VALIDEZ			
APLICABLE:	X	NO APLICABLE:	
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES:			

Validado por:	YULIEN HERRERA DIAZ
C.I:	1750916944
Firma:	
Fecha:	30/09/2016

ANEXO 3

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

PROYECTO DE TESIS: Diseño de un plan estratégico para la Distribuidora de Lácteos "Don Miguel" de la ciudad de Esmeraldas.

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	✓		✓		✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		✓		✓		

ASPECTOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	✓		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	✓		
Los ítems están distribuídos en forma lógica y secuencia	✓		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir	✓		

VALIDEZ			
APLICABLE:	✓	NO APLICABLE:	
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES:			

Validado por:	Alexandra Bautista.
C.I:	171440783-8
Firma:	Alexandra Bautista
Fecha:	12/10/16

ANEXO 4

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

PROYECTO DE TESIS: Diseño de un plan estratégico para la Distribuidora de Lácteos "Don Miguel" de la ciudad de Esmeraldas.

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	✓		✓		✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		✓		✓		

ASPECTOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	✓		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	✓		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia	✓		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir	✓		

VALIDEZ			
APLICABLE:	✓	NO APLICABLE:	
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES:			

Validado por:	MARIO ARNOLDO AZIOS
C.I:	050327050-6
Firma:	
Fecha:	10/10/2016

ANEXO 5

ENTREVISTA AL DUEÑO DE LA DISTRIBUIDORA “DON MIGUEL”

1. ¿A qué se dedica la empresa?
2. ¿Cuántos años tiene la distribuidora en el mercado?
3. ¿Cuántos años de experiencia tiene usted en su trabajo?
4. ¿El local donde funciona en la actualidad es propio o arrendado?
5. ¿Cuántos empleados tiene su negocio?
6. ¿Usted, tiene contratos laborales con sus trabajadores?
7. Organiza las actividades a realizar ¿De qué manera?
8. ¿Cómo se relaciona con sus proveedores, existen contratos?
9. ¿El local cuenta con las condiciones de almacenamiento para refrigeración y de seguridad necesarios?
10. ¿Usted lleva contabilidad en la Distribuidora?
11. ¿Ud. como controla el ingreso y salida de su dinero? ¿Quién se hace cargo de eso?
12. Sabe usted de todo el dinero que adquiere ¿Cuánto es realmente su ganancia?
13. ¿Paga sus impuestos? ¿Lo hace puntualmente?
14. ¿Es estable el personal? esto ¿Cómo afecta a la distribuidora?
15. ¿Tienen contratos formales con los clientes y/o los proveedores?
16. Para posicionarse en el mercado ¿Qué ha hecho?
17. ¿Está conforme con la cantidad de clientes que tiene, ha pensado en expandirse?
18. ¿Cree que puede aumentar su número de clientes?
19. ¿Considera que el negocio ha crecido, en cantidad, en clientes y/o en ganancia?
20. Los costos de traslados del producto a la distribuidora ¿Quién incurre con ellos?
21. ¿Cuánto paga a sus trabajadores?
22. Como usted formó ese salario ¿De dónde saca ese número?
23. ¿Cuenta la Distribuidora con los permisos necesarios para su funcionamiento?
24. ¿Existe una estructura organizativa o alguna manera para estructurar el trabajo?

ANEXO 6

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

PROYECTO DE TESIS: Diseño de un plan estratégico para la Distribuidora de Lácteos "Don Miguel" de la ciudad de Esmeraldas.

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES
	Claridad den la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	X		X			X	X		X		
2	X		X			X	X		X		
3	X		X			X	X		X		
4	X		X			X	X		X		
5	X		X			X	X		X		
6	X		X			X	X		X		
7	X		X			X	X		X		
8	X		X			X	X		X		
9	X		X			X	X		X		
10	X		X			X	X		X		
11	X		X			X	X		X		
12	X		X			X	X		X		
13	X		X			X	X		X		
14	X		X			X	X		X		
15	X		X			X	X		X		
16	X		X			X	X		X		
17	X		X			X	X		X		
18	X		X			X	X		X		
19	X		X			X	X		X		
20	X		X			X	X		X		
21	X		X			X	X		X		
22	X		X			X	X		X		
23	X		X			X	X		X		
24	X		X			X	X		X		

ASPECTOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones clara y precisas para responder el cuestionario	X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia	X		

El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir.	X		

VALIDEZ			
APLICABLE	X	**NO APLICABLE**	
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES			

Validado por:	Julia Teresa
C. I.	1756946044
FIRMA	
FECHA	06/10/2016

ANEXO 7

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

PROYECTO DE TESIS: Diseño de un plan estratégico para la Distribuidora de Lácteos "Don Miguel" de la ciudad de Esmeraldas.

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES
	Claridad den la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	✓		✓		✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		✓		✓		
11	✓		✓		✓		✓		✓		
12	✓		✓		✓		✓		✓		
13	✓		✓		✓		✓		✓		
14	✓		✓		✓		✓		✓		
15	✓		✓		✓		✓		✓		
16	✓		✓		✓		✓		✓		
17	✓		✓		✓		✓		✓		
18	✓		✓		✓		✓		✓		
19	✓		✓		✓		✓		✓		
20	✓		✓		✓		✓		✓		
21	✓		✓		✓		✓		✓		
22	✓		✓		✓		✓		✓		
23	✓		✓		✓		✓		✓		
24	✓		✓		✓		✓		✓		

ASPECTOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones clara y precisas para responder el cuestionario	✓		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	✓		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia	✓		

El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir.	✓		
VALIDEZ			
APLICABLE ✓		**NO APLICABLE**	
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES			

Validado por:	Alexandra Bautista
C. I.	1714407838
FIRMA	
FECHA	30/09/16

ANEXO 8

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

PROYECTO DE TESIS: Diseño de un plan estratégico para la Distribuidora de Lácteos "Don Miguel" de la ciudad de Esmeraldas.

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES
	Claridad den la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	✓		✓		✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		✓		✓		
11	✓		✓		✓		✓		✓		
12	✓		✓		✓		✓		✓		
13	✓		✓		✓		✓		✓		
14	✓		✓		✓		✓		✓		
15	✓		✓		✓		✓		✓		
16	✓		✓		✓		✓		✓		
17	✓		✓		✓		✓		✓		
18	✓		✓		✓		✓		✓		
19	✓		✓		✓		✓		✓		
20	✓		✓		✓		✓		✓		
21	✓		✓		✓		✓		✓		
22	✓		✓		✓		✓		✓		
23	✓		✓		✓		✓		✓		
24	✓		✓		✓		✓		✓		

ASPECTOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones clara y precisas para responder el cuestionario	✓		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	✓		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia	✓		

El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir.	✓		
VALIDEZ			
APLICABLE	✓	**NO APLICABLE**	
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES			
Validado por:	MARIO Arnaldo Arias		
C. I.	050327506		
FIRMA	[signature]		
FECHA	10/10/2016		

ANEXO 9

ENCUESTA A TRABAJADORES DE LA DISTRIBUIDORA DE LÁCTEOS "DON MIGUEL"

Señor trabajador de la Distribuidora de Lácteos Don Miguel de la ciudad de Esmeraldas, sírvase contestar la presente encuesta con la finalidad de obtener información la misma que permitirá desarrollar el presente proyecto titulado. **"DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA DE LACTEOS "DON MIGUEL".** Previa a la obtención del Título de Ingeniera Comercial, desde ya les anticipo mis sinceros agradecimientos.

1. ¿Señale con una X que nivel de estudio posee usted?

Primaria ( ) Secundaria ( ) Superior ( ) Ninguno ( )

2. ¿Marque con una X que tiempo lleva laborando en la Distribuidora?
   - 1 mes- 6 meses ( )
   - 6 meses - 1 año ( )
   - 1 año en adelante ( )

3. ¿Qué función desempeña en la distribuidora?

   _____

4. ¿Se siente satisfecho/a con la función que desempeña?

   SI ( ) NO ( )

5. ¿Cuenta con el conocimiento adecuado sobre la actividad que desempeña?

   SI ( ) NO ( )

6. ¿Tiene usted contrato laboral con la Distribuidora?

SI ( ) NO ( )

7. Se cumple con el horario de entrega de pedidos a los clientes

SI ( ) NO ( )

Si la respuesta es negativa ¿Por qué?: ----------
-

8. ¿Necesita más y mejores implementos para realizar el trabajo?

SI ( ) NO ( )

Si la respuesta es afirmativa explique ¿Porque?: ----------
-

9. ¿Cómo considera que es la organización y planificación del trabajo aquí?

Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )

10. ¿Considera que el espacio físico y tecnología utilizados son los adecuados?

SI ( ) NO ( )

Gracias por su colaboración

ANEXO 10

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

PROYECTO DE TESIS: Diseño de un plan estratégico para la Distribuidora de Lácteos "Don Miguel" de la ciudad de Esmeraldas.

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	X		X			X	X		X		
2	X		X			X	X		X		
3	X		X			X	X		X		
4	X		X			X	X		X		
5	X		X			X	X		X		
6	X		X			X	X		X		
7	X		X			X	X		X		
8	X		X			X	X		X		
9	X		X			X	X		X		
10	X		X			X	X		X		

ASPECTOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia	X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir	X		

VALIDEZ			
APLICABLE:	X	NO APLICABLE:	
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES:			

Validado por:	YULIEN HERRERA DÍAZ
C.I:	175691.6944
Firma:	
Fecha:	30/09/2016

ANEXO 11

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

PROYECTO DE TESIS: Diseño de un plan estratégico para la Distribuidora de Lácteos "Don Miguel" de la ciudad de Esmeraldas.

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	✓		✓		✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		✓		✓		

ASPECTOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	✓		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	✓		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia	✓		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir	✓		

VALIDEZ			
APLICABLE:	✓	NO APLICABLE:	
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES:			

Validado por:	Alexandra Bautista
C.I:	171440783-8
Firma:	Alexandra Bautista
Fecha:	12/10/16

ANEXO 12

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

PROYECTO DE TESIS: Diseño de un plan estratégico para la Distribuidora de Lácteos "Don Miguel" de la ciudad de Esmeraldas.

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	✓		✓		✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		✓		✓		

ASPECTOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	✓		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	✓		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia	✓		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir	✓		

VALIDEZ			
APLICABLE:	✓	NO APLICABLE:	
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES:			

Validado por:	Mario Arnos Arias
C.I:	0503270506
Firma:	
Fecha:	10/10/2016

ANEXO 13

ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA DISTRIBUIDORA DE LÁCTEOS "DON MIGUEL"

Como estudiante de la Escuela de Administración de Empresa, Sr(a). le solicito a usted se digne contestar la presente encuesta la cual me permitirá desarrollar el presente proyecto titulado. **"DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA DE LACTEOS "DON MIGUEL" DE LA CIUDAD DE ESMERALDAS"**. Previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial; desde ya les anticipo mis sinceros agradecimientos:

1. ¿Usted conoce el local de la Distribuidora de Lácteos "Don Miguel"?

   SI ( ) NO ( )

2. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios y adquiere los productos de la Distribuidora?

   Diario ( ) Semanal ( ) Mensual ( )

3. ¿Al momento de recibir el servicio como usted lo califica?

Excelente ( ) Muy Bueno ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( )

4. ¿Los pedidos que Ud. ha realizado han sido entregados en forma oportuna?

   SI ( ) NO ( )

5. ¿Considera Ud. que los precios asignados están de acuerdo con la calidad del producto?

   SI ( ) NO ( )

6. ¿Alguna vez ha tenido inconvenientes con sus pedidos?

   Producto Roto ( ) Pedido Incompleto ( ) Producto Caducado ( )

7. ¿Ha tenido inconvenientes con la Distribuidora?

   Devoluciones Producto ( ) Falla en los pagos ( )

   Problemas con el personal ( )

8. ¿Cómo evalúa usted al personal de la Distribuidora "Don Miguel"?

   Excelente ( ) Muy Bueno ( ) Bueno ( ) Regular ( )

9. Recomendaría usted a otros dueños de locales comerciales que adquieran los productos que ofrece la distribuidora.

   SI ( ) NO ( )

   ¿Por qué?_____

10. ¿Qué sugerencias daría usted a la distribuidora para que tenga éxito en el mercado?

_____

_____

_____

Gracias por su colaboración

ANEXO 14

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

PROYECTO DE TESIS: Diseño de un plan estratégico para la Distribuidora de Lácteos "Don Miguel" de la ciudad de Esmeraldas.

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	X		X			X	X		X		
2	X		X			X	X		X		
3	X		X			X	X		X		
4	X		X			X	X		X		
5	X		X			X	X		X		
6	X		X			X	X		X		
7	X		X			X	X		X		
8	X		X			X	X		X		
9	X		X			X	X		X		
10	X		X			X	X		X		

ASPECTOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia	X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir	X		

VALIDEZ			
APLICABLE:	X	NO APLICABLE:	
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES:			

Validado por:	YULIEN HERRERA DÍAZ
C.I:	1756916944
Firma:	
Fecha:	30/09/2014

ANEXO 15

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

PROYECTO DE TESIS: Diseño de un plan estratégico para la Distribuidora de Lácteos "Don Miguel" de la ciudad de Esmeraldas.

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	✓		✓		✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		✓		✓		

ASPECTOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	✓		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	✓		
Los ítems están distribuídos en forma lógica y secuencia	✓		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir	✓		

VALIDEZ			
APLICABLE:	✓	NO APLICABLE:	
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES:			

Validado por:	Alexandra Bautista.
C.I:	171440793-8
Firma:	Alexandra Bautista
Fecha:	12/10/16

ANEXO 16

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

PROYECTO DE TESIS: Diseño de un plan estratégico para la Distribuidora de Lácteos "Don Miguel" de la ciudad de Esmeraldas.

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	✓		✓		✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		✓		✓		

ASPECTOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	✓		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	✓		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia	✓		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir	✓		

VALIDEZ			
APLICABLE:	✓	NO APLICABLE:	
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES:			

Validado por:	MANIO ARNOS ARIAS
C.I:	0503270506
Firma:	
Fecha:	10/10/2016