

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN ESTRATÉGICO PARA COMERCIAL AIMACAÑA

ANGIE LIZETH AIMACAÑA CHICAIZA

DIRECTOR: ING. RODRIGO FERNANDO SALTOS MOSQUERA, MBA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS
ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE Y LOCAL

SUBLÍNEA: ESTRATEGIA DEL SECTOR EMPRESARIAL PRIVADO Y PUBLICO EN
EL MERCADO LOCAL Y GLOBAL.

QUITO, 2022

DIRECTOR

Ing. Rodrigo Saltos Mosquera, MBA

LECTORES:

Ing. Jacqueline Arellano

Ing. Mayra Beltrán

DEDICATORIA

En primer lugar, le dedico este trabajo de titulación a Dios por guiarme y darme la fuerza y sabiduría para culminar este proyecto.

Le dedico este trabajo a mis padres por todo el apoyo que me han brindado para continuar con mi carrera y por siempre confiar en mí, gracias a ellos, se me hizo posible cumplir esta gran etapa de mi vida.

Y por último le dedico este trabajo a mi familia que siempre ha estado brindándome su apoyo incondicional y ánimo para seguir adelante.

Angie Aimacaña

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme guiado en este proceso. A mis padres Segundo y María Isabel que siempre me apoyaron sin esperar nada a cambio

Agradezco a mi hija Ana Isabel por ser mi motivo de salir adelante y convertirme en una profesional y a mi esposo por siempre estar conmigo y ser mi apoyo incondicional.

Angie Aimacaña

ÍNDICE GENERAL

Resumen Ejecutivo	i
Abstract	ii
Introducción	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos.....	4
Objetivo general	4
Objetivos específicos.....	5
Marco teórico de referencia	5
Marco teórico	5
Diseño Metodológico.....	9
Tipo de estudio	10
Método de investigación	10
1. DIAGNOSTICO SITUACIONAL APLICADA EN COMERCIAL AIMACAÑA.....	10
1.1. Antecedentes	10
1.2. Reseña Histórica.....	10
1.3. Clasificación CIU.....	12
1.4. Análisis Externo de Comercial Aimacaña	12

1.4.1.	Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental, Global y Demográfico (PESTGAD)	13
1.2.2	Las Cinco Fuerzas Competitivas De Michael Porter.....	26
1.2.3	Oportunidades y Amenazas	30
1.3	Análisis Interno de Comercial Aimacaña.....	31
1.3.1	Organigrama	31
1.3.2	Análisis De Recursos Y Capacidades.....	34
1.3.3	Cadena De Valor	35
1.3.4	Fortalezas Y Debilidades.....	38
1.3.5	FODA	39
1.4	Ventajas Competitivas.....	40
2	Planeación Estratégica Para Comercial Aimacaña.....	40
2.1	Establecer Misión, Visión Y Valores.....	40
2.1.1	Misión.....	40
2.1.2	Visión	41
2.1.3	Valores	41
2.2	Objetivos.....	42
2.3	Estrategias	42
2.3.1	Matriz FODA	43
2.3.2	Estrategias Genéricas de Porter.....	46

2.4	Políticas.....	48
3.	Implementación – Plan Operativo Para Comercial Aimacaña	50
3.1.	Antecedente.....	51
3.2.	Objetivos del Plan Operativo	52
3.3.	Actividades Para Cumplir Los Objetivos Del Plan Operativo.....	52
3.4.	Requisitos Del Personal Y Recursos.....	52
3.4.1.	Requisitos Del Personal Y Recursos	52
3.4.2.	Recursos	53
3.5.	Plazos	54
3.6.	Presupuestos.....	54
3.7.	Matriz de Plan Operativo	59
4.	Control Y Evaluación Estratégica De La Empresa “Comercial Aimacaña”	60
4.1.	Balanced Scorecard o Cuadro de mando Integral.	60
4.2.	Prospectivas del Balance Scorecard.....	62
4.2.1.	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	64
4.2.2.	Perspectiva de los Procesos Internos.....	68
4.2.3.	Perspectiva del Cliente	71
4.2.4.	Perspectiva Financiera.....	76
4.3.	Matriz Global BSC	79
4.4.	Mapa Estratégico para Comercial Aimacaña.....	81

5. Conclusiones Y Recomendaciones.....	83
5.1. Conclusiones	83
5.2. Recomendaciones	85
6. Referencias Bibliográficas.....	86
Bibliografía	86
ANEXOS	91

Índice de Tablas

Tabla 1 Del factor económico.....	18
Tabla 2 Ventas en el sector Económico Enero a Julio.....	19
Tabla 3 Cuadro PESTGAD.....	25
Tabla 4 Lista de proveedores	28
Tabla 5 Cadena de valor para Comercial Aimacaña.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 6 FODA de Comercial Aimacaña.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 7 Análisis Interno y externo.....	44
Tabla 8 Remodelación del salón de ventas.....	54
Tabla 9 Promociones.....	55
Tabla 10 Luces y sonidos.....	56
Tabla 11 Equipos de caja	57
Tabla 12 equipos de cámaras	57
Tabla 13 Presupuesto	58
Tabla 14 Presupuesto para el plan operativo	59
Tabla 15 Prospectivas del Balance Scorecard	63
Tabla 16 - Perspectiva de aprendizaje y crecimiento BSC.....	66
Tabla 17 Perspectiva de procesos internos BSC.....	69
Tabla 18 Perspectiva del cliente BSC.....	73
Tabla 19 Perspectiva financiera BSC	77
Tabla 20 Perspectiva financiera BSC	79

Índice de Figuras

Figura 1 Organigrama propuesto para Comercial Aimacaña	31
Figura 2 Mapa estratégico.....	81

Resumen Ejecutivo

El propósito de este trabajo de investigación es desarrollar e implementar un proceso de planificación estratégica y demostrar el desempeño en diversas áreas para mejorar continuamente la atención al cliente en un enfoque estratégico, basado en el desarrollo de competencias y promover cada perspectiva equilibrado en el Balance Scorecard, ya que es un modelo de gestión que permite convertir la estrategia de la empresa en una serie de objetivos interrelacionados, medidos por diversos indicadores, vinculados a planes de acción específicos que alinean el comportamiento de los integrantes de la organización con el logro de sus verdaderos objetivos. La base de este enfoque es el desarrollo del plan estratégico, que tiene como objetivo elaborar una estrategia para obtener una mejor rentabilidad, para ello se realizó un análisis interno y externo de “Comercial Aimacaña”, para el análisis externo se seleccionaron las siguientes variables: factor político, factor económico, factor social, factor tecnológico, factor global, factor ambiental y factor demográfico y también se efectuó una investigación sobre sus clientes, proveedores, competidores y sustitutos. Y para el análisis interno se realizó la cadena de valor ya que es una herramienta que ayuda a analizar las actividades, las estrategias y analizar las ventajas competitivas. De igual forma, se formuló la misión, visión y valores, además, se estableció objetivos estratégicos para así cumplir con el propósito de la empresa y para tomar mejores decisiones futuras.

Abstract

The purpose of this research work is to develop and implement a strategic planning process and demonstrate performance in various areas to continuously improve customer service in a strategic approach, based on the development of competencies and promote each balanced perspective in the Balance Scorecard, as it is a management model that allows to convert the company's strategy into a series of interrelated objectives, measured by various indicators, linked to specific action plans that align the behavior of the members of the organization with the achievement of its real objectives. The basis of this approach is the development of the strategic plan, which aims to develop a strategy for better profitability, for this purpose an internal and external analysis of "Comercial Aimacaña" was made for the external analysis the following variables were selected: political factor, economic factor, social factor, technological factor, global factor, environmental factor and demographic factor and also conducted research on its customers, suppliers, competitors and substitutes. And for the internal analysis, the value chain was carried out, since it is a tool that helps to analyze the activities, strategies and competitive advantages. Likewise, the mission, vision and values were formulated, and strategic objectives were established in order to fulfill the company's purpose and make better future decisions.

Introducción

Planteamiento del Problema

Comercial Aimacaña es una empresa que se dedica a la comercialización de prendas de vestir y calzado al por mayor y menor, se encuentra ubicado en el valle de Tumbaco, cuenta con más de 22 años en el mercado y se ha posicionado como un negocio familiar.

A lo largo de los años la empresa ha presentado épocas de crecimiento, así como decrecimiento, con utilidades y pérdidas propias de todo negocio. La visión de sus propietarios permitió incrementar en el 2020 un local adicional a su infraestructura, es decir mayor espacio y oportunidad para la exhibición correcta de sus productos, así como también el incremento del arriendo, su sistema de etiquetado, precios y facturas se ha renovado según las exigencias del mercado. Cada acción y decisión tomada ha dotado a sus propietarios de una amplia experiencia en el campo mercantil.

En cuanto a la infraestructura cuenta con cinco locales unificados, los cuales tres de ellos se encuentran en planta baja y sirven de exhibición y ventas mientras que las otras dos han sido destinadas para bodega. En las bodegas cada producto cuenta con un espacio establecido lo que facilita su ubicación y rápido despacho a la hora de vender.

Un gran conflicto que se presenta en la actualidad es la falta de implementación de procesos, una correcta delegación de tareas, sistema de inventarios, sus propietarios son quienes se encargan de los ingresos, egresos, adquisición de mercancía, contabilidad, facturación, retenciones y ha acudido a la ayuda de un asesor contable para las cuestiones con las entidades nacionales como el Servicio de Rentas Internas (SRI).

Es su propietario quien trata directamente con sus empleados, clientes, se encarga de realizar un inventario manual en el cual conoce exactamente cada producto que ingresa sin

embargo debido a la gran cantidad de productos existentes es imposible llevar el control de los egresos, perdidas o robos los cuales son muy poco detectables.

La competencia lejos de ser un conflicto ha sido una oportunidad para buscar siempre el mejoramiento continuo, mantener el aprendizaje en cuanto a tendencias, colores y otros temas relacionados con la moda, esta clase de retos permite a Comercial Aimacaña mantenerse fresco y seguir innovando acompañado de las nuevas tecnologías e innovaciones financieras como las conocidas transferencias.

A pesar de todo lo anterior la perseverancia de sus propietarios no ha permitido que su negocio se derrumbe, su toma de decisiones se realiza en base a su experiencia en el mercado, algunas han sido acertadas y otras les han dejado grandes lecciones acompañadas de pérdidas económicas significativas. Por ello es necesario del acompañamiento de un profesional que les ayude a poner en orden la casa. Establecer procesos que son necesarios, implementación de un sistema de inventarios y facturación electrónica, crear departamentos, asistencia en marketing digital y redes sociales, delegar tareas a todo su talento humano entre otras actividades.

Objetivos

Objetivo general

Elaborar un plan estratégico para Comercial Aimacaña.

Objetivos específicos

- Evaluar la situación actual de la empresa, realizar un análisis estratégico sobre el entorno externo e interno.
- Elaborar el plan estratégico (direccionamiento estratégico) y formular estrategias competitivas.
- Formular un plan operativo
- Elaborar un Balance scorcard para la empresa Comercial Aimacaña como la herramienta de control y evaluación.

Marco teórico de referencia

Marco teórico

La CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) es una clasificación estándar de actividades económicas para catalogar entidades según las actividades que realizan, la clasificación CIU más detallada se basa en lo que se describe en unidades estadísticas en la mayoría de los países, combinación de actividades y teniendo en cuenta la importancia relativa de las actividades incluidas en estas categorías, la última edición utiliza criterios tales como ingresos, producción y uso de productos, que se enfatizan y delimitan más en la definición de categoría de la CIU (ILOSTAT, 2022).

El entorno externo según (Serna, 2006), señala que es el comienzo de oportunidades y amenazas y, por lo tanto, necesita comprender la naturaleza del entorno en el que opera la

organización. Es una tarea continua y permanente para la alta dirección de una organización, especialmente en un entorno cambiante y turbulento. El análisis tiene en cuenta todo lo que se puede utilizar para reducir o arrancar oportunidades, elementos que pueden ser dañinos o directamente nocivo para la organización.

El análisis PEST (factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos) es una herramienta que examina e identifica los factores generales que afectan a una empresa o marca con el fin de desarrollar una estrategia adecuada y eficaz, el modelo PEST se centra en el entorno que da forma al desarrollo de la empresa. organización, es decir, estudia sectores que no dependen directamente de la empresa, sino del entorno al que pertenece, ya sea económico, político o social (Peiró, 2017).

Las cinco fuerzas de Porter forman una metodología analítica que examina oportunidades y amenazas en una industria, en otras palabras, el modelo examina si es rentable crear una empresa en una industria dependiendo de la estructura del mercado. Cada una de las cinco fuerzas de Porter es un factor que afecta la rentabilidad de manera positiva o negativamente (Bello, 2022).

Las cinco fuerzas de Porter son: Intensidad de la competencia actual, competidores potenciales, productores sustitutos, poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes (Porter, 1991).

En relación con la identificación de las oportunidades y amenaza. Talancón afirma que las oportunidades representan todas las fuerzas ambientales externas sobre las cuales la organización no tiene control, pero que forman elementos potenciales de crecimiento o

mejora. La oportunidad en el medio es un factor muy importante que te permite adaptar y moldear de alguna manera la estrategia de la organización. Las amenazas, por otro lado, se refieren a un conjunto de fuerzas ambientales que están fuera del control de la organización, pero que incluyen fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no solo pueden afectar el atractivo de la organización en el país, sino también determinar la necesidad de una acción estratégica (Talancón, 2006).

El análisis interno implica mirar dentro de la organización para determinar cuáles de sus recursos y capacidades representan fortalezas y cuáles representan debilidades. Las fortalezas son áreas en las que la empresa tiene una gran ventaja sobre sus competidores; Las debilidades son áreas en las que una empresa es vulnerable a amenazas competitivas o ambientales. Para el análisis interno, se recomienda utilizar la teoría organizacional basada en el análisis de recursos y capacidades. Este enfoque es una de las tendencias más aceptadas en la gestión estratégica en la actualidad, tanto a nivel académico como empresarial (IICA, 2018).

Un análisis de los recursos y capacidades de la empresa nos permitirá determinar el potencial de la empresa y, en base a estos resultados, podemos lograr y crear ventajas significativas sobre la competencia directa mediante la evaluación de los recursos y habilidades de la empresa. Las empresas tienen o tienen objetivos que se pueden lograr a través de análisis que forman buenas estrategias (Martín, s.f.).

Una cadena de valor es un modelo de negocio que describe todas las actividades necesarias para crear un producto o servicio. Para las empresas que fabrican bienes, esta cadena

implica llevar un producto desde la etapa de concepto hasta la distribución. Las empresas pueden realizar un análisis de la cadena de valor evaluando los procedimientos involucrados en cada paso que deben dar. El objetivo es aumentar la eficiencia de la producción y lograr el máximo valor al menor costo posible. Este es Michael E. Porter, de la Escuela de Negocios de Harvard, introdujo el concepto en su libro de 1985, Ventaja competitiva: crear y mantener un alto rendimiento. En su libro, argumenta que la ventaja competitiva se deriva de las actividades que realiza una empresa para diseñar, fabricar y entregar productos (CERTUS, 2020).

Cabrera define las Fortalezas como “actividades y atributos internos de una organización que contribuye y apoyan el logro de los objetivos de una institución, del mismo modo define las Debilidades como actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa” (Cabrera, 2020).

Chauvin define los dos términos juntos, afirmando que las fortalezas son características que una empresa puede utilizar para aprovechar una oportunidad o responder a una amenaza. Las debilidades, por su parte, son características de una empresa que dificultan o imposibilitan aprovechar las oportunidades o responder a las amenazas (Chauvin, s.f.).

La matriz FODA representa cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas estrategias se pueden implementar de manera simultánea y cooperativa. Se pueden generar cuatro estrategias a partir del análisis FODA y son: estrategias DA, DO, FA y FO (Guadalupe & Avalos Cueva, 2017).

El direccionamiento estratégico de la empresa es un fenómeno muy complejo, ya que se estudia porque la organización se encuentra en un proceso continuo tratando de adaptarse a su entorno, competir con otras organizaciones y en el tiempo. De esta forma, las estrategias empresariales se enfrentan a la incertidumbre sobre las posibles acciones y reacciones de otras empresas que compiten con ellas en los mercados de factores y productos. Hoy en día, las empresas necesitan invertir en una dirección estratégica para que puedan contribuir a la realización de la organización. y metas del grupo (Arano Chávez & Expinosa Mejía , 2006).

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Michael E. Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la inversión, Según Michael Porter: *“la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”* (Porter, 1991).

Diseño Metodológico

A continuación, se describirá el diseño metodológico correspondiente a la investigación, con el cual se especificará los métodos más eficientes para aplicar en la obtención y procesamiento de los datos que se va a analizar y que permitan obtener los objetivos de esta investigación.

Tipo de estudio

Este estudio es de tipo investigación, ya que quiere crear una visión general de un modelo administrativo que es realmente relevante para la empresa, el propósito de este tipo de investigación es investigar innovaciones en temas o preguntas de investigación que no son particularmente exploratorias o de investigación. Porque se estudian variables o factores relevantes para el problema y se sacan conclusiones a partir de lo que se sabe (Cazau, 2006).

Método de investigación

“Se considera método deductivo y de observación para el presente tema de investigación ya que, mediante este método, se va de lo general a lo particular. En la perspectiva de lineamientos teóricos se investiga la realidad mediante la observación, descripción y explicación” (Westreicher, 2022).

1. DIAGNOSTICO SITUACIONAL APLICADA EN COMERCIAL AIMACAÑA

1.1. Antecedentes

Comercial Aimacaña es una empresa que está ubicada en el valle de Tumbaco, El establecimiento ofrece al público la venta al por menor de prendas de vestir y calzado, fue fundada el 26 de octubre del 2006 con el acuerdo ministerial N.º G477121011.

1.2. Reseña Histórica

Comercial Aimacaña es una empresa que lleva aproximadamente 22 años en el mercado, esto

empezó hace varios años atrás cuando la madre del fundador empezó vendiendo prendas de vestir (enaguas, faldas, medias e interiores) en la calle, es ahí donde el hijo mayor Segundo Aimacaña viendo que su madre vendía en la calle decide seguir su negocio e incrementar de gran manera únicamente con la venta y compra de prendas de vestir.

Así pasaron los años y el señor decide alquilar un local pequeño en el Quinche, en ese momento el local contaba con una gran oferta y demanda. En ese momento solo se vendía prendas de vestir de todo modelo y precio y el señor decidió abrir otro local en el Valle de Tumbaco, al poco tiempo de abrir el local los proveedores llegaron a ofrecer el calzado Gamos y venus, y fue como el local se ganó la reputación de que vende prendas de vestir y calzado de excelente calidad, pero entre el año 2014 y 2015 el negocio empezó a sufrir una crisis como todo negocio por la competencia que ofrecía productos de baja calidad a un bajo precio, no obstante el señor decidió incrementar a su línea ropa y calzado económico, remodelar su negocio y así atraer toda la clientela nuevamente y así se mantuvo.

En el año 2020 por el COVID 19 la empresa disfruto un punto favorable ya que se desocuparon dos locales amplios de lado y lado y de esa manera se renovó el establecimiento u al momento de reabrir llamo la atención de varios clientes y así incremento sus ventas. Es importante recalcar que en Comercial Aimacaña se vende netamente ropa y calzado ecuatoriano de excelente calidad.

NOTA: Comercial Aimacaña, es un tipo de contribuyente “Persona Natural” su clase de contribuyente es “RIMPE- EMPRENDEDOR”, obligado llevar contabilidad.

1.3. Clasificación CIIU

G4771 Venta al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero en comercios especializados

G4771.1 Venta al por menor de prendas de vestir en comercios especializados.

G4771.11 Venta al por menor de prendas de vestir y papelería en establecimientos especializados (CIIU, 2012).

“Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU Revisión 4.0”, tomando como base la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas CIIU Rev. 4.0 de Naciones Unidas, con el fin de adaptarla a la realidad nacional (INEC, INEC, 2013).

Comercial Aimacaña, es una empresa que se dedica a la venta de prendas de vestir y calzado, como podemos ver en su clasificación del CIIU G4771.11, desarrolla esta actividad desde su registro el año 2006 en el SRI.

1.4. Análisis Externo de Comercial Aimacaña

El análisis externo de Comercial Aimacaña nos ayuda a identificar y evaluar todos los acontecimientos que influyen en el desarrollo de la organización, para ello se realizara el análisis PESTGAD.

El objetivo del análisis externo es analizar las Amenazas y las Oportunidades que se presentan, esta investigación nos ayudará para aprovechar las oportunidades y mejorar el servicio comercial y disminuir las amenazas de la organización.

1.4.1. Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental, Global y Demográfico (PESTGAD)

1.2.1.1 Factor Político

- *Escenario global*

Los riesgos políticos globales alcanzaron máximos de varios años en 2020 y se espera que continúen hasta el próximo año. La combinación de la pandemia del Covid-19, las tensiones comerciales, el cambio climático y muchos otros factores hace que la posibilidad de que un negocio, mercado o economía se vea afectado por decisiones, eventos o condiciones políticas está al mismo nivel que el resto del mundo. Segunda guerra (Courtney Ricket, Shames, & Cline , 2020).

Quizás el mayor riesgo político que vemos en el próximo año es COVID-19, que ya ha provocado una respuesta política gubernamental sin precedentes. Las pandemias son de naturaleza geopolítica y afectan temas como la seguridad nacional, la gobernanza global y la cooperación y competencia internacional. En muchos países, el Covid-19 también ha exacerbado las tensiones en torno a la desigualdad económica, el acceso a la atención médica y la justicia social. Además de ser una crisis de salud pública, la pandemia también se ha convertido en un evento de riesgo político global. Los 10 principales riesgos políticos

que afectan al grupo de práctica geoestratégica de Ernst & Young en 2021: (Courtney Ricket, Shames, & Cline , 2020).

1. Geopolítica de COVID-19
2. Desenredando la interdependencia entre EE.UU. y China
3. Hacia una autonomía estratégica europea
4. El neo-estatismo en aumento
5. Revitalizar las agendas de política climática
6. Geopolítica de la tecnología y los datos
7. Reajuste de la política de los Estados Unidos
8. Punto de inflexión para la deuda de los mercados emergentes
9. La dinámica geopolítica en el Indo-Pacífico
10. Otra ola de disturbios sociales (Courtney Ricket, Shames, & Cline , 2020).

- ***Escenario Nacional***

Tras las elecciones nacionales el 7 de febrero de 2021, Guillermo Lasso quedó posicionado como jefe de Estado y gobierno en la segunda vuelta con 52% de los votos, en su plan de trabajo los principales puntos que se enfocará por 4 años son:

1. Plan masivo de vacunación.
2. Salud, garantizar gratuidad y calidad.
3. Generar al menos un millón de empleos productivos.
4. Reforma laboral, nueva Ley de Oportunidades Laborales.
5. Reducción de tasas de intereses y eliminación de impuestos.
6. Emprendimiento, reducción de impuestos a la renta a quienes contraten beneficiarios del Bono de Desarrollo Humano.
7. Crédito dirigido para microempresas y artesanos.

8. Seguridad Social, reformas normativas que permitan una jubilación justa.
9. Educación, fortalecimiento de escuelas rurales.
10. Educación superior, proyecto de Ley reformativa a la Ley de Educación Superior (MUNDO, 2021)

La industria de los centros comerciales está creciendo rápidamente tanto en el país como en el extranjero, brindando cada vez más servicios para satisfacer las necesidades de los clientes, los centros comerciales ahora son sinónimo de planificación urbana e innovación, la mayoría de los cuales se consumen principalmente en el capitalismo de descubrimiento social. Garantizar a sus clientes y consumidores un lugar donde puedan realizar sus compras y pasar el tiempo y el entretenimiento, así como disfrutar de diversas actividades (Patricio & Vinueza, 2017).

- ***Escenario político a nivel industrial y empresa***

Los factores políticos en el sector industrial del comercio comprenden elementos importantes como el gobierno, leyes, ordenanzas, aspectos tributarios. Lo mencionado anteriormente influye de manera directa para la toma de decisiones en Comercial Aimacaña. La estabilidad política del país es importante para operar con normalidad. sin embargo, no hay que dejar de lado las leyes en materia tributaria donde siempre pueden existir cambios y ajustes transformándose en nuevas obligaciones por cumplir en entidades de control público.

1.2.1.2 Factor Económico

Escenario global

Washington, 11 de enero de 2022 - Después de una fuerte recuperación en 2021, la economía mundial está entrando en una fuerte recesión debido a las variantes de COVID-

19 y las nuevas amenazas del aumento de la inflación, la deuda y la desigualdad de ingresos, lo que podría desencadenar una nueva recuperación en los mercados y el desarrollo. . economías en riesgo, según la última edición de World Economic Outlook, un informe publicado por el Banco Mundial. Se espera que el crecimiento mundial se desacelere significativamente, del 5,5 % en 2021 al 4,1 % en 2022 y al 3,2 % en 2023, a medida que la demanda reprimida y los niveles fiscales y monetarios se disipen a nivel mundial (Mundial, 2022).

La rápida propagación de las variantes de ómicron sugiere que es probable que la epidemia continúe afectando la actividad económica a corto plazo. Además, una fuerte desaceleración en las principales economías como EE. UU. y China afectará la demanda externa en las economías en crecimiento y emergentes. Dado que los gobiernos de muchos países en desarrollo carecen de discreción macroeconómica para respaldar operaciones esenciales, el nuevo brote de Covid-19, las presiones inflacionarias persistentes y las debilidades de la cadena de suministro, así como los altos niveles de vulnerabilidad financiera en muchas partes del mundo, podrían aumentar el riesgo de una crisis severa. aterrizaje (Mundial, 2022).

"La economía global está lidiando simultáneamente con el COVID-19, la inflación y la incertidumbre política, y el gasto público y la política monetaria ingresan a un territorio desconocido. La creciente desigualdad y las preocupaciones por la seguridad son particularmente perjudiciales para los países en desarrollo", dijo el presidente del Banco Mundial, David Marr Pass grupos mencionados. "Para poner a más países en un camino

favorable al crecimiento, será necesaria una acción internacional coordinada y un conjunto de medidas políticas a nivel nacional (Mundial, 2022).

Escenario Nacional

En el primer trimestre de 2022, en comparación con el mismo período de 2021, la economía ecuatoriana creció un 3,8%, reflejando la recuperación de la economía ecuatoriana y de la actividad productiva. En términos anuales, el aumento de 3,8% estuvo determinado por cambios positivos en los componentes del producto interno bruto (PIB), por ejemplo: gastos de consumo final de los hogares por 6,7%; gasto de consumo estatal en la cantidad de 6.5%; inversión bruta fija (FBKF) en 4,0% (BCE, 2022).

Los patrones de consumo de los hogares en el primer trimestre de 2022 responden a aumentos en las remesas, las importaciones y el crédito al consumo. En el trimestre alcanzó un nivel superior al de años anteriores y superó el nivel previo a la pandemia. Cabe señalar que la continuación de la recuperación del consumo de los hogares ha sido un elemento esencial de los indicadores económicos, que representa más del 60% del PIB (BCE, 2022).

Adicionalmente, el crecimiento del Gasto de Consumo Final del Gobierno se basó en el aumento de las remuneraciones del sector público y en la compra de bienes y servicios. Por otro lado, el componente de la Formación Bruta de Capital Fijo se vio impulsado por los aumentos de la adquisición de maquinaria, equipos de transporte, muebles y productos metálicos.

A nivel de industrias, 12 de los 18 sectores reportan un desempeño positivo. Las principales actividades que reflejan un mayor crecimiento interanual fueron:

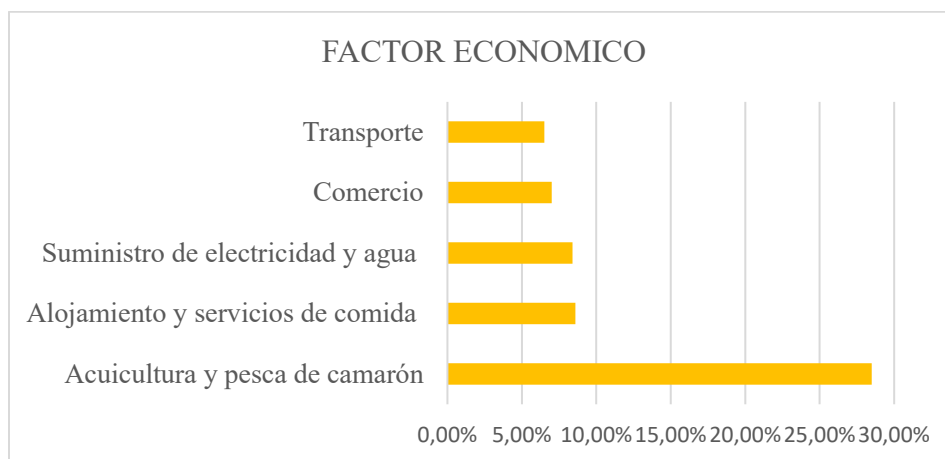
- Acuicultura y pesca de camarón en 28,5%.

- Alojamiento y servicios de comida en 8,6%.
- Suministro de electricidad y agua en 8,4%.
- Comercio en 7,0%.
- Transporte en 6,5%.

Finalmente, es importante señalar que los resultados del primer trimestre de 2022 consideran los efectos del conflicto geopolítico entre Rusia y Ucrania, reflejando la reducción de ciertas exportaciones no petroleras (BCE, 2022).

Tabla 1:

Factor económico



Fuente: Banco Central del Ecuador 2022

Escenario a nivel industrial y empresa

Según el Servicio de Rentas Internas (SRI), las ventas internas registraron un incremento del 12% y sumaron USD 80.794 millones en el primer semestre de 2022 ya que son nueve sectores que impulsan el aumento de las ventas. Entre ellos destacan el comercio, la manufactura y la exportación de minas y canteras.

Tabla 2*Ventas en el sector Económico Enero a Julio**Ventas en el sector Económico Enero a Junio*

Sector	2019	2021	2022	Variación 2022/2019
1 Comercio	31260	30887	34909	3648
2 Industrias manufactureras	11059	10848	12235	1176
3 Exportación de minas y canteras	4566	4193	5448	882
4 Agricultura	3599	3845	4173	574
5 Actividades financieras y de seguros	2290	2191	2668	379
6 Atención de la salud humana y de asistencia social	1558	2019	1867	309
7 Suministros de electricidad	1553	1552	1676	123
8 Distribución de agua	342	404	436	94

9	Administración pública y defensa	454	412	481	26
10	Bajo la relación de dependencia sector publico	0	0	1	0

Nota. Fuente: Servicio de Rentas Internas

En el entorno económico a nivel industrial se puede incluir los indicadores como: el nivel de empleo, tasa de desempleo, inflación, tasas de interés de los bancos y cooperativas. Debido a la pandemia las empresas comerciales entraron en un proceso de recesión lo que llevo al despido y sobre endeudamiento para poder cumplir las obligaciones, el elevado incremento de las tasas de interés ha afectado la posibilidad de contar con recursos y nuevas inversiones que permitan reactivar la economía y el consumo. Sin embargo, en Comercial Aimacaña se tuvo que adaptar a las necesidades de los clientes como fue adquirir botas de caucho, trajes de bioseguridad, mascarillas, entre otros para satisfacer las necesidades del cliente y a su vez mantener una rentabilidad.

1.2.1.3 Factor Social

Escenario Global

Durante los últimos 20 años, se han introducido varios estándares y programas para lograr la certificación. El compromiso de los empleados aumenta con actividades productivas que implican interacción social. Específicamente, las herramientas y prácticas revisadas por todas las empresas son de gran escala. Las aplicaciones pueden ser utilizadas por una variedad de empresas, incluidas aquellas que operan en mercados específicos. En última instancia, las empresas multinacionales pueden crear más y más personas que sean

conscientes de los beneficios de la globalización y quieran participar en ella. La necesidad de demostrar la sostenibilidad ambiental ha aumentado la demanda. Este libro cubre muchas de las herramientas y técnicas más importantes comúnmente utilizadas en el campo de la medicina. Las empresas optan por incluir la sostenibilidad social en sus operaciones (IMESUN, 2016).

Escenario Nacional

Ecuador tuvo 6.136 robos en mayo de 2022, en comparación con 4.581 robos reportados durante el mismo período de 2021, o un aumento del 27,5 por ciento en la delincuencia, según la fiscalía general. Robos En 2022 los robos de autos y motos fueron lo más, aumentando más de un 90% respecto al año anterior. Asimismo, según la Fiscalía, seis de cada 10 hurtos se producen en horario de mañana y tarde en horario diurno (PRIMICIAS, 2022).

Escenario a nivel industrial y empresa

Los factores sociales pueden impactar en el desempeño de Comercial Aimacaña, ya que en este factor se puede encontrar delincuencia, crecimiento de la población económicamente activa, cambios en los gustos del consumidor por nuevas tendencias y nuevos productos, la delincuencia se puede identificar como un problema que afecta negativamente a los locales comerciales ya que el robo es constante por productos no pagados y en varias ocasiones la destrucción de ciertos artículos que pueden generar faltantes en los inventarios.

1.2.1.4 Factor Tecnológico

Escenario Global.

Las organizaciones no solo deben implementar herramientas tecnológicas para mejorar la experiencia del consumidor o la flexibilidad de los empleados, sino también centrarse principalmente en el "ADN digital" desde la cultura organizacional hasta los modelos de toma de decisiones basados en datos. Para hacer esto, las empresas deben asegurarse de dar sentido a su transformación, comenzando con las cosas más importantes: definir el propósito de identificar claramente lo que quieren lograr para garantizar que la transformación digital aproveche los resultados comerciales, responda a las expectativas de los clientes y transforme el negocio de los clientes. modelos, haciéndolo más innovador, eficaz y eficiente. Uno grande es resaltar la importancia de manejar todo tipo de datos e información sensible vinculada a diferentes sistemas con el auge digital, por lo que también hemos observado que las empresas comienzan a reevaluar sus cadenas de suministro (León & Martinez, 2022).

Escenario a nivel industria y empresa

En el caso de los comerciantes pequeños no cuentan con una amplia línea de tecnología, para dar un salto importante al giro del negocio, se debe incrementar nuevas tecnologías que permitan gestionar de manera óptima los ámbitos administrativos, financieros, comerciales y operaciones de la empresa, inclusive las redes sociales ya que juegan un papel importante en el negocio.

1.2.1.5 Factor Ambiental

En cuanto a los factores ambientales, se ha desarrollado una estrategia para dar alguna solución a los residuos, es decir, coger lo que se puede tirar y aprovecharlo, siendo el

producto competitivo, real, inteligente y no del todo ecológico. condiciones convenientes o más caras. Actualmente, Enkador y Vicuncha están adecuando sus puntos de venta al público y en diálogo con marcas y diseñadores locales para utilizar este tejido Jean, elaborado con 60% algodón y 40% poliéster reciclado (VISTAZO, 2016).

1.2.1.6 Factor Global

Con el inicio de la pandemia se desato una gran incertidumbre a nivel mundial, fue obligatorio el paro de la fabricación y comercialización de aproximadamente todos los productos y cerrar todos los establecimientos que vendían productos de segunda necesidad hasta nueva orden. Esto ocasionó que varias pymes no resistieron y conforme pasaron los meses quebraron por falta de liquidez.

Escenario a nivel industria y empresa

En el caso de las pequeñas industrias, y locales comerciales que sobresalieron en esta dura etapa fue por la venta de productos en línea o con sus ahorros. Ejemplo claro de Comercial Aimacaña, ya que esta empresa al no obtener un permiso que le permitiera abrir sus puertas, potencio el uso de redes sociales, por ello los clientes hacían pedidos de manera virtual, teléfono o su página de Facebook, y de esa forma cubrir los costos fijos.

1.2.1.7 Factor Demográfico

Escenario Nacional

El consumo de prendas de vestir y calzado es directamente proporcional al crecimiento demográfico de la población, por lo que se traduce en algo muy beneficioso para las empresas dedicadas a la industria textil, lo que permite un crecimiento de esta industria a nivel nacional.

Escenario a nivel industria y empresa

Los productos de comercial Aimacaña están dirigidos a un público de recursos económicos medios y bajos, con precios accesibles, buena calidad y diseño, lo que permite ser una buena opción en el valle de Tumbaco.

Población en Quito: 2781641 habitantes (INEC, INEC, 2020).

Habitantes en la administración Zonal de Tumbaco: 174.000 habitantes (Tumbaco, 2021).

Extensión del valle de Tumbaco: 182 Km Cuadrados. (Tumbaco, 2021).

Tabla 3*Cuadro PESTGAD*

CUADRO PESTGAD		
	Aspectos Generales	Aspectos Específicos para el sector de la industrial y empresa
P	Alcalde de Quito	El alcalde Guarderas, tiene un gran compromiso para reactivar la capital en ámbito tanto como comercial, turístico entre otros.
	Presidente de la república Guillermo Lasso	En el Ecuador ya es una realidad la apertura comercial y de inversiones con industrias internacionales
E	PIB	11% Debido al incremento de las importaciones de bienes y servicios.
	TASA DE DESEMPLEO	3,7% según la última actualización del INEC en mayo 2022
	RIESGO PAÍS	El riesgo país de Ecuador llegó a 1.454 puntos el 1 de agosto de 2022
S	MIGRACIONES	El 6,85% de la población de Ecuador a emigrado a otros países como es el de Estados Unidos
	DELINCUENCIA	La delincuencia aumenta un 29% en el primer cuatrimestre en la ciudad de Quito
T	CAPACITACIONES VIRTUALES	Se reducen los costos relacionados a la formación y capacitación, debido a que desaparece la necesidad de movilizarse, alquilar infraestructura y equipos, imprimir materiales académicos, alimentación de los participantes
	MAQUINARIA TECNOLÓGICA	La maquinaria tecnológica en la industria comercial es de suma importancia, ya que se reduce la mano de obra y así el costo del producto.
G	PANDEMIA	En la Pandemia fue necesario parar con la comercialización y fabricación de aproximadamente todos los productos y cerrar casi todos los establecimientos hasta nueva orden, esto ocasionó que varias pymes cerrarán
A	REGLAMENTO MUNICIPIO	Según el DMQ las personas sean natural o jurídica tendrá una multa por contaminación al medio ambiente

D	CANTIDAD DE CIUDADANOS EN QUITO	Quito tiene 2781641 habitantes
	HABITANTES EN LA ADMINISTRACIÓN ZONAL DE TUMBACO	La parroquia de Tumbaco cuenta una extensión de 182 Km2. La población es de aproximadamente 174.000 habitantes
	GENERACIÓN	Los milenios entre 1982 y 2004

Elaborado por: Angie Aimacaña

1.2.2 Las Cinco Fuerzas Competitivas De Michael Porter

Según Fiorel Castro, las cinco fuerzas de Michael Porter son una herramienta útil para que los empresarios mantengan una ventaja competitiva en mercados desafiantes, el modelo permite analizar cualquier industria desde el punto de vista de la rentabilidad, también conocido como el "Modelo de Competitividad Extendido de Porter". Es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa analizando el sector o industria a la que pertenece la empresa (Buenas Tareas, 2015).

A continuación, las cinco fuerzas de Porter:

- Poder de negociación de los clientes
- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Amenaza de posibles productos sustitutos
- Rivalidad entre competidores existentes

A partir de estas condiciones las empresas pueden establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidades o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades.

1.2.2.1 Clientes

El cliente o comprador es aquella persona o entidad que adquiere los productos o servicios ofrece una empresa, Comercial Aimacaña es un local comercial ubicado en la parroquia de Tumbaco que ofrece prendas de vestir y calzado para familias o individuos.

Comercial Aimacaña cuenta con una amplia línea de ropa como es ropa deportiva, ropa de etiqueta o formal, ropa infantil, ropa informal, ropa trabajo, ropa de abrigo, ropa para mujeres embarazadas, entre otras, es decir que se vende ropa a todo publico desde los 0 – 50.

A continuación, se presentará una lista de los clientes más importantes para comercial Aimacaña:

Tabla 4

Cientes

Cliente	RUC / CI
ITURRALDE MONCAYO ÁLVARO	1706292875001
PÉREZ HERRERA JHONY MAURICIO	1715435226001
PILLAJO SIMBAÑA SEGUNDO EDUARDO	1710849306001
LLULLUNA LLUGLLUNA JOSE DIEGO	1720754462001
DIAZ SIGCHA MANUEL ALFONSO	500651518001
VALDEZ BEDOYA ESTALIN XAVIER	1725998353001
JACINTO CAMIZARET	1712287307
SEGUNDO MADRID	1708239973
LUIS GOMEZ	1718326208

En este sector la competencia es muy fuerte porque hay bastantes locales de este tipo.

1.2.2.2 Nuevos competidores

Los nuevos competidores tienen que superar varias barreras en este sector, como es el financiamiento, ya que Tumbaco es un sitio comercial, se debe ingresar con una gran inversión para que pueda ser una competencia a los demás locales, Falta de conocimientos puesto que sus conocimientos son muy limitados en el área y en Tumbaco es de suma importancia la atención y los diseños en base a la experiencia y los tramites, ya que la ley exige varios documentos para que únicamente se pueda abrir sus puertas al público.

1.2.2.3 Proveedores

A continuación, se presentará una lista de los proveedores más importantes para comercial

Aimacaña:

Tabla 5

Lista de proveedores

RAZÓN SOCIAL	RUC	ACTIVIDAD ECONÓMICA
PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.	1890010667001	FABRICACIÓN DE OTROS ACCESORIOS DE VESTIR: CALZADO DE MATERIALES TEXTILES SIN APLICACIÓN DE SUELAS, ETCÉTERA.
IMPORTADORA FASHIONTEX CIA LTDA	1793165303001	INTERMEDIARIOS DEL COMERCIO DE TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR, PELETERÍA, CALZADO Y ARTÍCULOS DE CUERO.
CORPORACION IMPACTEX CIA LTDA	1891755755001	FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR DE TELAS TEJIDAS, DE TELAS NO TEJIDAS, ENTRE OTRAS, PARA HOMBRES, MUJERES, NIÑOS Y BEBES: PANTALONES, FALDAS, CAMISETAS, ETCÉTERA DE ROPA EXTERIOR.

GUTIERREZ PEREZ MIGUEL ANGEL	1801242700001	FABRICACIÓN DE CALZADO DE CUERO Y MEDIANTE CUALQUIER PROCESO, INCLUIDO EL MOLDEADO (APARADO DE CALZADO).
INDUCALSA INDUSTRIA NACIONAL DE CALZADO S.A.	1790163776001	FABRICACIÓN DE CALZADO DE CUERO Y MEDIANTE CUALQUIER PROCESO, INCLUIDO EL MOLDEADO (APARADO DE CALZADO).
ACUNA BAYAS LUIS FABRICIO	1801620582001	VENTA AL POR MAYOR DE CALZADO.

El poder de negociación de Comercial Aimacaña es considerable ya que cuenta con recursos económicos y hasta puede endeudarse para hacer uso del efecto y cheques al día, es decir tiene una ventaja competitiva y permite al gerente propietario tener derecho a modelos nuevos y novedosos, Al adquirir la mercadería al contado accede a descuentos adicionales lo que permite un mayor nivel de utilidad.

1.2.2.4 Sustitutos

Un producto sustituto para la ropa y calzado no existe ya que es un producto de primera necesidad. Por lo mencionado entonces los sustitutos no sería una amenaza para Comercial Aimacaña

1.2.2.5 Rivalidad entre competidores

En el valle de Tumbaco se han posicionado varios locales comerciales del mismo giro de negocio, los cuales se detallan a continuación:

- Punto Azul: Venta de calzado deportivo y casual.
- Mundo del Jean: estrategia de líder en costos.
- Almacenes Diego: venta de calzado y maletas
- Aimacaña Store: vende ropa para todo tipo de gente (niños, jóvenes, y tercera edad)

- Amacenes Chingo: Venta de Calzado y prendas de vestir, uniformes, mochilas.

Como se observa, existe una dura rivalidad en el mercado de prendas de vestir y calzado, y esto afecta a los costos internos de la empresa ya que cada local trata de vender su producto cada vez más a menor precio con la finalidad de únicamente recuperar lo invertido y no obtener una ganancia.

1.2.3 Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

- Cuenta con una localización estratégica en el valle de Tumbaco.
- Explorar nuevas aplicaciones que sirvan para la industria comercial (ventas por internet).
- Falta de empleo adecuado en todo el país. (Comercial Aimacaña ofrece productos a aun bajo precio y buena calidad)
- Utilizar de nuevos canales de venta

Amenazas

- Competencia cuya estrategia es ser líder en costos.
- Nuevos competidores que se adaptan al cliente.
- Incremento de negocios informales y vendedores ambulantes.
- Cambio de las necesidades y gustos del comprador.

1.3 Análisis Interno de Comercial Aimacaña

1.3.1 Organigrama

Un organigrama es una representación de la estructura de una organización, con diferentes sectores en el sector comercial, también nos ayuda a definir roles del empleado e identificar los problemas que están afectando dentro de la empresa.

La autora del trabajo propone el siguiente Organigrama ya que la empresa no cuenta con un organigrama:

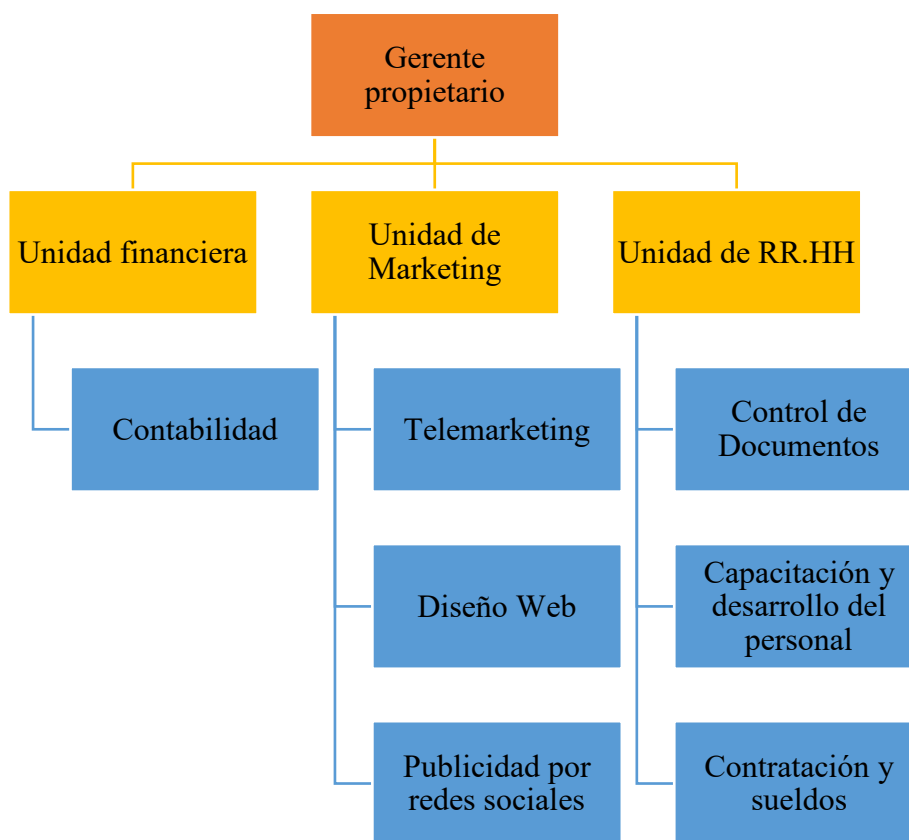


Figura 1 Organigrama propuesto para Comercial Aimacaña

Elaborado por Angie Aimacaña

1.5.1.2. Descripción y función

Gerente Propietario

El gerente propietario es la autoridad máxima de comercial Aimacaña, ya que encarga de controlar los diferentes departamentos y hacer cumplir todas sus obligaciones.

Las funciones que realiza la dirección general son las siguientes:

- Conocer los balances generales de comercial Aimacaña
- Establecer normas de la empresa
- Supervisar el trabajo que realizan los trabajadores
- Desarrollar su trabajo de manera independiente
- Capacidad de liderazgo
- Capacidad de analizar diferentes situaciones y ser capaz de solucionar de forma rápida y eficaz

Unidad financiera.

La unidad financiera es la encargada de:

- La situación financiera de la empresa.
- Destrezas para la negociación
- Habilidades para la obtención y análisis de información
- Capacidad de síntesis

Contabilidad

- Asesorar financiera y tributariamente
- Realizar el registro de ingresos y gastos esto debidamente documentado y soportado
- Preparar presupuestos

- Verificar que los libros contables cumplan con lo establecido con la ley

Unidad de Marketing

Su responsabilidad más importante es supervisar la estrategia de marketing de la empresa y sentar las bases para las políticas, metas e iniciativas.

Telemarketing

- Atender telefónicamente las dudas y sugerencias de los clientes o futuros clientes.
- Vender productos o servicios a través de llamadas telefónicas u otros medios de comunicación.
- Realizar el seguimiento y control de los clientes y futuros clientes.
- Realizar el control de pedidos y el control de stocks de los productos que venden.

Diseñador Web

Los diseñadores web son responsables de crear el contenido multimedia de un sitio web y son responsables de su calidad técnica. Maneja la implementación de sitios web de la empresa, boletines, plataformas de comercio electrónico, campañas de marketing en línea y más.

Publicidad por redes sociales

- Creación de redes sociales
- Diseñar anuncios que impacten al cliente
- Tener una fuerte publicidad frente al cliente.

Unidad de RR.HH.

La unidad de recursos humanos se encarga de los siguientes puntos en la empresa:

- Control de documentos
- Capacitación y desarrollo de personal
- Contratación de nóminas

1.3.2 Análisis De Recursos Y Capacidades

Aquí identificamos las fortalezas internas de la empresa y además conoceremos el potencial comercial mediante recursos y habilidades que posee cada departamento.

Recursos Físicos.

Comercial Aimacaña cuenta con un local comercial en una zona estratégica de Tumbaco, que tiene 200m² en el primer piso y 60 m² en el segundo piso

Cuenta con una oficina con computadora para la contadora, el recurso tecnológico es muy escaso en Comercial Aimacaña ya que no cuenta con un inventariado exacto ni computarizado.

Activo Tangible de Comercial Aimacaña son los siguientes:

- Equipos de computo
- Equipo de cámaras
- Vehículo
- Maquinaria de etiquetado
- Muebles/ Estanterías

Los recursos intangibles de Comercial Aimacaña son los siguientes:

- Relación con los clientes

- Recursos humanos
- Buena imagen
- Experiencia del Gerente Propietario

Listado de capacidades de Comercial Aimacaña

- Capacidad de trabajo en equipo
- Capacidad de resolver conflictos y problemas
- Capacidad de tomar decisiones
- Velocidad de respuesta a los requerimientos de los clientes

Capacidad financiera

- Endeudamiento

La capacidad de la empresa cuenta con un extenso historial crediticio, con una imagen y reputación aceptable frente a los bancos, donde las instituciones financieras otorgan créditos a Comercial Aimacaña.

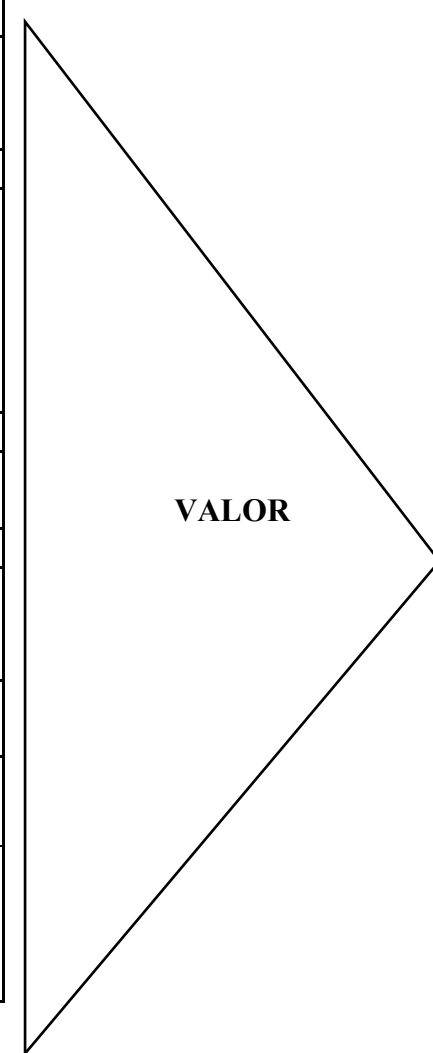
1.3.3 Cadena De Valor

“La cadena de valor es una herramienta de análisis interno que permite estudiar las principales actividades de una empresa, con el fin de describir cuáles de ellas generan un valor o ventaja competitiva en el producto final.” (Enciclopedia Económica, s.f.)

Tabla 6

Cadena de valor para Comercial Aimacaña

INFRAESTRUCTURA DE COMERCIAL AIMACAÑA				
Unidad Financiera Unidad de Marketing Unidad de Recursos Humanos				
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
<p>Reclutamiento: Se anuncia los puestos de trabajo en la fachada del local comercial Diseño del Puesto: Todos los trabajadores que pertenecen a comercial Aimacaña deben ser personas polifuncionales ya que se encargan de la bodega y venta al público de los productos textiles Inducción: Se les da un recorrido por la bodega de comercial Aimacaña y se explica los precios y la forma en la que se debe vender el producto Capacitación: Se da una capacitación continua a los trabajadores ya que son trabajadores polifuncionales</p>				
DESARROLLO DE TECNOLOGÍA				
Desarrollar una plataforma virtual Desarrollar técnicas tecnológicas en la publicidad				
COMPRAS				
Compra productos de calzado que cumplan con la resolución N° 2107 Con los proveedores existe un beneficio justo en cada negociación, dentro de un marco de comportamiento ético Compra los productos que cumplan con la resolución N°2109 comunidad andina para la ropa				
LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MERCADEO	SERVICIO POSTVENTAS
Recepción y almacenamiento de prendas de vestir y calzado	Control manual de inventario	Venta de prendas de vestir	Publicidad por redes sociales	Atención personalizada
	Exhibición de la mercadería al público	Venta de Calzado	Buena comunicación con el cliente	Realizar encuestas de satisfacción al cliente
		Grado de atención	Promoción	
		Política de precios		



Descripción de la Cadena de Valor

Actividades primarias:

Logística de entrada: Es la recepción y almacenamiento de prendas de vestir y calzado

Operaciones: Es el control de Inventario y exhibición de mercadería al público.

Logística de salida: Es el gado de atención y la venta de vendas de vestir y calzado.

Mercadeo: Publicidad por redes sociales, una buena comunicación con el cliente, las promociones y las políticas de precios.

Servicio postventa: Atención personalizada y realizar una encuesta de satisfacción al cliente.

Actividades de apoyo

Infraestructura de Comercial Aimacaña:

- Unidad Financiera
- Unidad de Marketing
- Unidad de Recursos Humanos.

Gestión de recursos humanos:

Reclutamiento: Se anuncia los puestos de trabajo en la fachada del local comercial

Diseño del Puesto: Todos los trabajadores que pertenecen a comercial Aimacaña deben ser personas polifuncionales ya que se encargan de la bodega y venta al público de los productos textiles

Inducción: Se les da un recorrido por la bodega de comercial Aimacaña y se explica los precios y la forma en la que se debe vender el producto

Capacitación: Se da una capacitación continua a los trabajadores ya que son trabajadores polifuncionales

Desarrollo de Tecnología

En esta actividad se desarrolla una plataforma virtual y técnicas tecnológicas en la publicidad.

Compras:

Comprar productos de calzado que cumplan con la resolución N° 2107 y al momento de comprar productos textiles deben cumplir con la resolución N° 2109 según la Comunidad Andina.

1.3.4 Fortalezas Y Debilidades.

Fortalezas

- Amplia experiencia laboral ya que cuenta con 20 años en el mercado.
- Tiene una buena comunicación con sus colaboradores.
- Capacidad de endeudamiento.
- Cuenta con una buena posición para negociar con los proveedores.

Debilidades

- Falta de Marketing digital e implementación tecnológica
- Escaso diseño de exhibición en el punto de venta.
- Falta una gestión adecuada de inventarios
- Falta de plan estratégico

1.3.5 FODA

El análisis FODA es una herramienta diseñada para comprender la situación de la empresa a través de la elaboración de una lista de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esto resulta fundamental para la toma de decisiones actuales y futuras.

Esta matriz da la visibilidad de conocer lo que se está haciendo bien y todo aquello que representa un reto actual o potencial.

Tabla 7

FODA de Comercial Aimacaña

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">● Cuenta con una buena posición para negociar con los proveedores.● Amplia experiencia laboral ya que cuenta con 20 años en el mercado.● Tiene una buena comunicación con sus colaboradores● Capacita de endeudamiento	<ul style="list-style-type: none">● Falta de Marketing digital e implementación tecnológica● Escaso diseño de exhibición en el punto de venta.● Falta una gestión adecuada de inventarios● Falta de plan estratégico
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">● Cuenta con una localización estratégica en el valle de Tumbaco.● Explorar nuevas aplicaciones que sirvan para la industria comercial (ventas por internet)● Falta de empleo adecuado en todo el país.● Expandir la línea de productos para una mejor satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none">● Competencia cuya estrategia es ser líder en costos● Nuevos competidores que se adaptan al cliente● Incremento de negocios informales y vendedores ambulantes.● Cambio de las necesidades y gustos del comprador

1.4 Ventajas Competitivas

Las ventajas competitivas que tiene la empresa Comercial Aimacaña son las siguientes:

- Capacidad de endeudamiento para abrir otras sucursales.
- Precios competitivos en el mercado comercial de prendas de vestir y calzado.
- Calidad en sus productos y a un precio justo.
- Localización estratégica en el Valle de Tumbaco.

2 Planeación Estratégica Para Comercial Aimacaña

Para la empresa “Comercial Aimacaña” es de suma importancia la planeación estratégica, ya que es una herramienta, en donde se va a plantear la misión, visión, valores y establecer los objetivos estratégicos, para poder así cumplir con el propósito de la organización, y ayude a tener una idea más clara para la toma de decisiones.

2.1 Establecer Misión, Visión Y Valores

2.1.1 Misión

La empresa no cuenta con una misión por lo que la autora del trabajo propone lo siguiente:

Somos una empresa que se dedica a la venta de prendas de vestir y calzado acorde con las tendencias de moda con precios accesibles para las familias del Valle de Tumbaco y sus alrededores, ofreciendo a los compradores una experiencia de compra satisfactoria.

2.1.2 Visión

La empresa no cuenta con una visión por lo que la autora de este trabajo propone lo siguiente:

En el año 2027 “Comercial Aimacaña” será una empresa competitiva, líder en la comercialización de prendas de vestir y calzado en el valle de Tumbaco, haciendo de la ética y la calidad una norma de la empresa, abrirá nuevas sucursales por la provincia de Pichincha para lograr una mayor participación en el mercado.

2.1.3 Valores

Los valores que se identifican en “Comercial Aimacaña”, son los siguientes:

- **Honestidad:** La honradez de quienes conforman “Comercial Aimacaña” es fundamental para la integridad del local comercial.
- **Respeto:** En Comercial Aimacaña cada opinión, sugerencia o idea propuesta por algún colaborador es válida y escuchada por todos sus integrantes, del mismo modo su interacción con el cliente.
- **Responsabilidad:** Para los integrantes de Comercial Aimacaña es fundamental la toma de decisiones acertadas y aceptar las consecuencias de sus actos.
- **Confianza:** En Comercial Aimacaña es un pensamiento positivo ya que proporciona experiencias personalizadas, fomenta la fidelización, y genera conexiones entre el cliente y el negocio.

2.2 Objetivos

La realización de los objetivos de Comercial Aimacaña se basa en las cuatro perspectivas del Balance Scorecard

Perspectiva Financiera

- ☐ Aumentar la rentabilidad de la empresa “Comercial Aimacaña”

Perspectiva de Clientes

- ☐ Mejorar la atención al cliente
- ☐ Aumentar el número de clientes

Perspectiva de Procesos Internos

- ☐ Mejorar el proceso de control de inventarios.
- ☐ Mejorar la publicidad y promoción de Comercial Aimacaña

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- ☐ Mejorar el ambiente laboral en Comercial Aimacaña
- ☐ Capacitaciones para atención al cliente

2.3 Estrategias

Las estrategias en una empresa son fundamentales ya que permiten competir de una manera diferente, es decir superar a sus competidores mediante acciones que beneficien al comprador. En otras palabras, toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva.

A continuación, se presenta la matriz FODA, la cual permite analizar la situación actual de la empresa Comercial Aimacaña y obtener información precisa para la toma de decisiones. De esta manera es posible cumplir la misión y visión de “Comercial Aimacaña”.

2.3.1 Matriz FODA

Tabla 8

Análisis Interno y externo

<p>Análisis</p> <p>Interno</p>	<p>Fortalezas</p>	<p>Debilidades</p>
	<p>Análisis Externo</p>	<p>F1. Cuenta con una buena posición para negociar con los proveedores.</p> <p>F2. Amplia experiencia laboral ya que cuenta con 20 años en el mercado.</p> <p>F3. Tiene una buena comunicación con sus colaboradores.</p> <p>F4. Capacita de endeudamiento.</p>
<p>Oportunidades</p>	<p>FO</p>	<p>DO</p>
<p>O1. Falta de empleo adecuado en todo el país</p>	<p>1. Crear una alianza estratégica con los proveedores con el fin de adquirir productos en tendencia antes que otras tiendas. (F1; O1)</p>	<p>1. Implementar una exhibición novedosa de mercadería en el salón de ventas. (O1; D2)</p>
<p>O2. Cuenta con una localización estratégica en el valle de Tumbaco</p>	<p>2. Realizar un estudio financiero para la remodelación y beneficio total del local comercial (O2; F4)</p>	<p>2. Implementar un plan estratégico para una mejor adaptación a los clientes (D4; O3)</p>
<p>O3. Expandir la línea de productos para una mejor satisfacción del cliente.</p>	<p>3. Utilizar la experiencia para una mejor adquisición de mercadería para los clientes (O3; F2)</p>	<p>3. Definir una segmentación apropiada para el giro de negocio de Comercial Aimacaña (O3; D3)</p>
<p>O4. Explorar nuevas aplicaciones que sirvan para la industria comercial (ventas por internet)</p>	<p>4. Capacitar al personal para la implementación de procesos que ayuden a la prosperidad del local comercial. (O4; F3)</p>	<p>4. Incorporar tecnología adecuada para la administración y capacitación para el uso de redes sociales (O4; D1)</p>
<p>Amenazas</p>	<p>FA</p>	<p>DA</p>
<p>A1. Competencia cuya estrategia es ser líder en costos.</p>	<p>1. Ampliar la cartera de proveedores con el fin de diversificar los productos (F1; A1)</p>	<p>1. Estudiar la cadena de suministros de Comercial Aimacaña con el fin de reducir costos (A1; D4)</p>
<p>A2. Nuevos competidores que se adaptan al cliente.</p>	<p>2. Contratar y capacitar a los trabajadores para que el cliente prefiera comprar en Comercial Aimacaña (A2; F3)</p>	<p>2. Creación de información, contenido digital interesante, informativo y útil para la presentación de los nuevos productos (A2; D1)</p>
<p>A3. Incremento de negocios informales y vendedores ambulantes.</p>	<p>3. Aplicar la definición de la Economía de escalas para adquirir los productos, A mayor volumen menor costo. (A3; F1) NO</p>	<p>3. Exhibir las prendas de vestir mediante un escaparate o mostrador apropiado, llamativo y sugerente para el cliente (A3; D2)</p>
<p>A4. Cambio de las necesidades y gustos del comprador.</p>	<p>4. Aplicar la estrategia de ser líder en costos basado en la experiencia del gerente y su poder de negociación (A4; F2)</p>	<p>4. Implementar un plan estratégico donde se realice un estudio PEST (A4; D4)</p>

Selección de estrategias basadas en la matriz FODA

De la matriz FODA, se analizará cuál de las estrategias es más rentable para aumentar con éxito los ingresos en “Comercial Aimacaña”

A continuación, se presenta DOS estrategias importantes en base a la matriz FODA, que van a ayudar a tener un mejor rendimiento en “Comercial Aimacaña”

(O1; D2) Implementar una exhibición novedosa de mercadería en el salón de ventas

Porque se seleccionó esta estrategia:

Es importante para generar una experiencia personal al consumidor, y promueve la interacción porque envía un mensaje específico de necesidad así el cliente o consumidor puede tocar, mirar y en el caso de prendas de vestir y calzado puede probarse el mismo.

Las ventajas competitivas obtienen Comercial Aimacaña al implementar esta estrategia:

- Incremento entre la interacción del cliente y el producto.
- Aumento del nivel de ventas.
- Beneficio óptimo de toda la infraestructura.

(O4; D1) Incorporar tecnología adecuada para la administración y capacitación del uso de redes sociales.

Porque se seleccionó esta estrategia:

El e-commerce (comercio electrónico) se potencializó en el año 2020 con la cuarentena y la pandemia mundial, actualmente los consumidores buscan productos y

referencias en el internet y las redes sociales, cuentan con miles de opciones y Comercial Aimacaña quiere ser una de ellas.

- Obtener una mayor cobertura o alcance que traspase fronteras al llegar a la mente de nuestros consumidores.
- Permite un mayor control en las existencias y productos disponibles para el consumidor.
- Crear un distintivo con el cual el consumidor se sienta identificado.

Selección de una estrategia para la elaboración de Plan Operativo

La estrategia que se seleccionará de las dos estrategias descritas anteriormente se escogerá solo una para presentar en el plan operativo del capítulo III. Esta estrategia va a ser muy valiosa para Comercial Aimacaña

2.3.2 Estrategias Genéricas de Porter

Las estrategias genéricas de Porter sirven para analizar las distintas vías que una empresa puede adquirir para generar una ventaja competitiva. En 1980, el académico norteamericano Michael Porter propuso mejoras a la teoría de la ventaja comparativa, incluso instó a los países a especializarse en bienes o servicios con mayores ventajas competitivas, por ello, Porter da la clave para que cualquier organización pueda ser más competitiva.

A continuación, se presentará las cinco Estrategias Genéricas de Porter:

- **Estrategia de Costos Bajos**

La base de un líder de costos bajos para una ventaja competitiva es contar con costos generales menores que los de sus competidores. Los líderes de costos bajos exitosos son excepcionalmente eficaces para hallar la forma de reducirlos en sus operaciones.

Además, proveer un producto o servicio aceptable para los compradores (Thompson, Gamble, Peteraf , & Strichland III, 2012).

- **Estrategia de Diferenciación Amplia**

La esencia de una estrategia de diferenciación amplia es ofrecer atributos únicos del producto que para una amplia variedad de clientes sean tentadores y crean que vale la pena pagar por él (Thompson, Gamble, Peteraf , & Strichland III, 2012).

- **Estrategia Dirigida (o de Nicho de Mercado) de Bajo Costo**

Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales en costos, así se está en posición de ganar el favor del comprador al ofrecer productos baratos (Thompson, Gamble, Peteraf , & Strichland III, 2012).

- **Estrategia Dirigida (o de Nicho de Mercado) de Diferenciación**

Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales al ofrecer un producto que satisfaga los específicos gustos y necesidades de los miembros de ese nicho mejor que los que ofrecen la competencia (Thompson, Gamble, Peteraf , & Strichland III, 2012).

- **Estrategia de Mejores Costos del Proveedor**

Ofrece a los clientes más valor por su dinero al incorporar atributos de producto de buenos a excelentes con un costo menor que los rivales. Ser el fabricante “de mejores costos” de un producto superior permite que una empresa ofrezca menores precios que sus rivales con productos de atributos superiores semejantes. Esta opción es una estrategia híbrida que mezcla elementos de las estrategias de diferenciación y de costos bajos de un modo único (Thompson, Gamble, Peteraf , & Strichland III, 2012).

Para Comercial Aimacaña se realizará la siguiente estrategia de:

➤ **Implementar una exhibición novedosa de mercadería en el salón de ventas**

Comercial Aimacaña carece de exhibición apropiada en sus productos, el cliente contemporáneo busca no solo ropa, por el contrario, requiere de vivir una experiencia al momento de vestirse, identificarse con el lema de Comercial Aimacaña "únicos con modelos exclusivos", sentirse especial, encontrarse satisfecho al momento de realizar una compra y que adicional a ello Comercial Aimacaña le genere status, esto genera una ventaja competitiva ya que se tiene un beneficio óptimo de toda la infraestructura, aumento del nivel de ventas e incremento entre la interacción del cliente y el producto.

2.4 Políticas

Las políticas de Comercial Aimacaña son reglas y normas de los principios que orientan a la empresa a la toma de decisiones, cualquier decisión debe pasar necesariamente por las políticas.

Es decir, ayudan a cumplir con la visión y los objetivos de la empresa que deben ser aceptados por el gerente general y las demás unidades.

Políticas Generales

Comercial Aimacaña establece las siguientes políticas generales:

- Brindar una capacitación periódica a todo el personal
- Siempre brindar una excelente atención a los clientes
- Demostrar cero tolerancias al robo
- Contribuir a la formación y de los nuevos trabajadores de manera directa e indirecta.
- Brindar a los trabajadores un ambiente amigable y seguro.
- Colaboradores que no demuestren interés, serán sancionados.

Políticas para la Unidad Contable

- Realizar un informe de análisis de utilidades de un año y hacer comparaciones con el año actual
- Verificar y controlar los pagos a los trabajadores
- Cumplir con los pagos de los impuestos de Comercial Aimacaña
- Presentar un informe, balance general y estado financiero al gerente general

3. Implementación – Plan Operativo Para Comercial Aimacaña

El plan operativo anual (POA) es una herramienta de gestión que permite la planificación de las acciones que una empresa debe realizar para alcanzar los objetivos propuestos. Es un documento escrito que facilita la ejecución del plan estratégico, a través del seguimiento de las actividades fijadas. La administración eficaz de los recursos y la correcta ejecución del presupuesto. En otro ámbito la selección del plan de negocios que describe la distribución de las instalaciones, los métodos y procesos productivos, los procedimientos administrativos de compra, la administración de inventarios, su distribución, recursos humanos, etc (Grudemi, 2020).

Los componentes incluidos en un plan operativo pueden variar según el tipo de negocio involucrado. De nuevo, el nivel de detalle de cada detalle estará relacionado con su importancia en el plan estratégico de la empresa (Grudemi, 2020).

La aplicación de un plan operativo para la exhibición de mercadería en el salón de ventas es importante ya que permite tener un mayor control y rotación de inventario, con ello se cumple los pedidos de clientes y se evita faltantes de productos, de manera adicional se presenta un incremento de oportunidades para que el cliente adquiera los productos de su preferencia, crear la necesidad en el mercado mediante la exhibición de los productos complementarios, crear una burbuja de escasez durante temporadas, entre otras estrategias

de esta forma incrementar el nivel de ventas y participación en el mercado de la parroquia del valle de Tumbaco.

3.1. Antecedente

Plan operativo para implementar una exhibición novedosa de mercadería en el salón de ventas

Para el año 2023, en Comercial Aimacaña se implementará un diseño moderno para la exhibición de mercadería, generando una experiencia y estatus al cliente, es decir que se sienta cómodo comprando prendas de vestir económicas de buena calidad. Esta estrategia atraería la atención de nuevos clientes, con el fin de fortalecer la rentabilidad y ayudar a usar todo el espacio para su correcta exhibición con el fin de tener una rotación de inventario exitosa.

Desarrollo

El punto de venta físico es la parte fundamental para la acción de compra, ya que se obtiene el 60 % de convencimiento del cliente a comprar el producto. Cuán mejor adecuado este el salón de ventas influye a que la acción de compra sea mayor, en este sentido, una adecuada iluminación, organización del producto por secciones y nuevas exhibiciones adicionales, ayudarían para dar a conocer de una mejor manera producto (MBM, 2017).

La exhibición de los productos consiste en la selección, colocación y presentación de los artículos en los lugares de venta, de modo que estos atraigan la atención de los clientes actuales y potenciales y motiven la acción de compra. Asimismo, permite

desde un enfoque práctico aprovechar el espacio de venta generando una correcta circulación o flujo de los clientes (Banco Popular Dominicano, 2018).

La estrategia seleccionada es para cumplir con el objetivo que consta en el plan estratégico

3.2. Objetivos del Plan Operativo

- Mejorar la atención al cliente
- Aumentar el número de clientes

3.3.Actividades Para Cumplir Los Objetivos Del Plan Operativo.

- Renovar el salón de ventas
- Actualizar el sistema de inventario
- Realizar promociones
- Escuchar las quejas y sugerencias del cliente
- Adecuaciones de luces y sonidos al ambiente
- Instalar los equipos necesarios para caja
- Implementar el número de cámaras
- Realizar encuestas de satisfacción al cliente

3.4.Requisitos Del Personal Y Recursos

3.4.1. Requisitos Del Personal Y Recursos

En Comercial Aimacaña, las personas que van a ser responsables de este nuevo proyecto para un mejoramiento.

- Gerente
- Contador
- Marketero

3.4.2. Recursos

Los recursos necesarios para tener una mejor coordinación en Comercial Aimacaña para implementar la estrategia:

- Computadora
- Celular
- Redes
- Basurero
- Estanterías
- Cajas Registradoras
- Tableros Ranurados
- Exhibidor metálico en forma de canasta
- Exhibidores colgantes
- Muebles
- Exhibidor flauta metal
- Teléfono
- Impresoras
- Máquina de etiquetado
- Armadores metálicos
- Armadores de madera
- Maniquís
- Focos

3.5. Plazos

Aumentar la rentabilidad y la satisfacción de los clientes, por el servicio y producto que brinda Comercial Aimacaña, para el mes de marzo del 2023 con la estrategia en dirección a cumplir todos los objetivos planteados.

3.6. Presupuestos

Salón de ventas:

La remodelación del salón de ventas es de suma importancia ya que es donde se exhibe y vende el producto para la obtención de rentabilidad.

Tableros Llanurados: Sirve para colocar armadores, micas, exhibidores colgantes.

Estanterías: Sirve para guardar la mercadería textil y de calzado.

Maniqués: Sirve para exhibir las prendas de vestir.

Exhibidores metálicos: Es ideal para colgar prendas de vestir en armadores.

Exhibidores Colgantes: Son ideales para colocar promociones y ofertas.

Armadores: Es ideal para colocar prendas de vestir

A continuación, se detalla la cantidad y los costos exacta de esta actividad:

Tabla 9

Remodelación del salón de ventas

PRESUPUESTO			
REMODELACIÓN DEL SALÓN DE VENTAS			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Total
Tableros Llanurados	45	\$ 25,00	\$ 1.125,00
Estanterías	6	\$ 180,00	\$ 1.080,00
Maniqués	8	\$ 52,50	\$ 420,00
Exhibidores metálicos	36	\$ 1,25	\$ 45,00
Exhibidores colgantes	4	\$ 24,00	\$ 96,00
Armadores	72	\$ 1,25	\$ 90,00
TOTAL			\$ 2.856,00

Promociones:

La promoción es un elemento importante para toda empresa, ya que tiene como objetivos: informar, persuadir y recordar a la clientela los productos que Comercial Aimacaña les ofrece.

Computadora: Sirve para editar videos, realizar promociones y diseños de afiches.

Celular: Graba videos para las redes sociales como TikTok, Facebook e Instagram.

También para llamar a los clientes e informar las promociones.

Afiches: Manera tradicional de hacer llegar una promoción al cliente. Ej.: “Presenta este afiche y obtendrás el 10% de descuento”

Tabla 10

Promociones

PROMOCIONES			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Total
Computadora	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Celular	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Afiches	1000	\$ 0,03	\$ 26,00
TOTAL			\$ 876,00

Luces y Sonido:

El sonido y la iluminación que se utiliza, son dos factores fundamentales que están relacionados para que una compra sea exitosa, puesto que el cliente crea una experiencia única al momento de comprar en Comercial Aimacaña.

Focos de carril: Se usa para las zonas principales del local, también se puede aumentar o disminuir el nivel de luz dependiendo la necesidad.

Sistema de audio: La música juega un papel importante al momento de vender un producto, con la música se logra diferentes efectos para que se sienta a gusto. En un local comercial es importante poner un ritmo rápido y alegre para estimular la compra.

Tabla 11

Luces y sonidos

LUCES Y SONIDOS			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Total
Focos de carril	60	\$ 25,00	\$ 1.500,00
Sistema de audio	1	\$ 250,00	\$ 250,00
TOTAL			\$ 1.750,00

Equipos de Caja

Es un aparato mecánico que permite registrar transacciones comerciales y guardar dinero.

El sistema de facturación: Permite dar una factura al cliente, según la disposición legal y hacer un registro contable para el inventario.

Caja Registradora: Sirve para guardar dinero.

Tabla 12

Equipos de caja

EQUIPOS DE CAJA			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Total
Sistema de Facturación	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Caja Registradora	1	\$ 150,00	\$ 150,00
TOTAL			\$ 450,00

Equipos de cámaras:

Permiten monitorear las actividades de los colaboradores y clientes que visitan Comercial Aimacaña de igual manera recopila pruebas de los posibles delitos es decir robos.

Tabla 13

Equipos de cámaras

EQUIPOS DE CÁMARAS			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Total
Equipo de Cámaras	8	\$ 75,00	\$ 600,00
TOTAL			\$ 600,00

Presupuesto final:

Tabla 14

Presupuesto

PRESUPUESTO			
SALÓN DE VENTAS			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Total
Tableros Llanurados	45	\$ 25,00	\$ 1.125,00
Estanterías	6	\$ 180,00	\$ 1.080,00
Maniqués	8	\$ 52,50	\$ 420,00
Exhibidores metálicos	36	\$ 1,25	\$ 45,00
Exhibidores colgantes	4	\$ 24,00	\$ 96,00
Armadores	72	\$ 1,25	\$ 90,00
TOTAL			\$ 2.856,00
PROMOCIONES			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Total
Computadora	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Celular	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Afiches	1000	\$ 0,03	\$ 26,00
TOTAL			\$ 876,00
LUCES Y SONIDOS			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Total
Focos	60	\$ 25,00	\$ 1.500,00
Sistema de audio	1	\$ 125,00	\$ 125,00
TOTAL			\$ 1.625,00
EQUIPOS DE CAJA			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Total
Sistema de Facturación	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Caja Registradora	1	\$ 150,00	\$ 150,00
TOTAL			\$ 450,00
EQUIPOS DE CÁMARAS			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Total
Equipo de Cámaras	8	\$ 75,00	\$ 600,00
TOTAL			\$ 600,00
PRESUPUESTO TOTAL			\$ 6.407,00

Elaborado por: Angie Aimacaña

Los valores detallados en la figura 10, se describen los gastos que Comercial Aimacaña deberá asumir como parte de la inversión inicial para poder llevar a cabo el plan operativo, es importante mencionar que estos valores serán considerados solo una vez en el presupuesto.

3.7.Matriz de Plan Operativo

"COMERCIAL AIMACAÑA"

PLAN OPERATIVO

Proyecto		Plan operativo de Implementar una exhibición novedosa de mercadería en el salón de ventas																		
Objetivos		Implementar una estrategia de marketing para la exhibición de mercadería en el salón de ventas																		
Aumentar la rentabilidad de la empresa.		Periodo						Responsable												
		Para el año 2023						Gerente propietario, Contador y Marketero												
Actividad	Periodo	Cronograma												Indicador	Medio de Control	Frecuencia de revisión	Recursos necesarios	Costos	Responsable	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12							
Renovar el salón de ventas	Enero del 2023														Cantidad en muebles y estanterías	Reporte de ventas	Semestral	Muebles	\$2.856,00	Gerente propietario y Marketero
Actualizar el sistema de inventario	Enero del 2023														Rotación de Inventario	Actualización constante de la información	Anual	Equipo de Computo	0	Contador
Realizar promociones	Febrero del 2023														Nivel de satisfacción al cliente	Reporte de los trabajadores y clientes	Trimestral	Celular - afiches	\$876	Marketero
Escuchar las quejas y sugerencias del cliente	Abril del 2023														Informe de evaluación	Informe de todas las quejas de los clientes	Trimestral	Listado de trabajadores	0	Gerente propietario
Adecuación de luces y sonidos al ambiente	Enero del 2023														Diseño de encuesta	Informe y análisis de los resultados de la encuesta	Semestral	Focos, parlantes	\$1.625	Marketero y gerente
Instalar los equipos necesarios para caja	Enero del 2023														Cantidad de equipos tecnológicos adquiridos	Arqueo de caja	Anual	Computadora, Juego de caja registradora,	\$450	Marketero y gerente
Implementar el número de cámaras	Enero del 2023														Registro constante de lo sucedido	Monitoreo constante y a distancia	Anual	Cámaras de seguridad,	\$600	Gerente propietario y Marketero
Realizar encuestas de satisfacción al cliente	Marzo del 2023														Diseño de encuesta	Informe y análisis de los resultados de la encuesta	Trimestral	Equipo de Computo	0	Gerente propietario

Tabla 15 Presupuesto para el plan operativo

Elaborado por: Angie Aimacaña

4. Control Y Evaluación Estratégica De La Empresa “Comercial Aimacaña”

4.1. Balanced Scorecard o Cuadro de mando Integral.

Balanced Scorecard también llamado cuadro de mando integral, es una herramienta para gestionar la estrategia seleccionada por los doctores David Norton y Robert S. Kaplan, introdujeron esta metodología en 1992 en una revista de Harvard, analizaron a las organizaciones más exitosas en el mundo y encontraron similares en la manera de obtener mejores resultados, cada organización contaba con la visión y estrategias claras y eran gestionadas a través de cuatro perspectivas claras (Hernández, 2012).

Cualquier empresa u organización necesita un cambio continuo para mantenerse al día con la competencia. Necesitan desarrollar un sistema de gestión que defina su crecimiento. Esto se debe a que desarrollar un sistema ayuda a las empresas a crecer y mantenerse competitivas (Roncancio, s.f.).

Muchas empresas latinoamericanas utilizan el modelo de Cuadro de Mando Integral para realizar un seguimiento del desempeño de la gestión. Este método ayuda a los administradores a medir varias tareas de administración, lo que lo convierte en una herramienta de administración popular (Montoya, 2011).

El Balance Scorecard se basa en un correcto equilibrio y alineación entre los elementos de la estrategia global y los elementos operativos de la misma. Los

elementos globales son la misión, la visión, los valores centrales, las perspectivas y los objetivos. Por otra parte, los elementos operativos son: los indicadores clave ya sean indicadores o de resultado e iniciativas estratégicas donde los proyectos ayudan a alcanzar sus objetivos (Roncancio, s.f.).

La metodología Balanced Scorecard introduce varios beneficios para la gestión de una organización, entre ellos están:

- “Ayuda a conocer con claridad su visión y estrategia para llegar a la misma” (EXCELLENCE, s.f.).
- “Facilita la comunicación de la estrategia entre los miembros de la organización, conociendo cada uno, cuál es su papel en el logro de la misma” (EXCELLENCE, s.f.).
- “Los directivos tendrán un mayor conocimiento de su área, lo que permite una mejor gestión de la misma de cara a la orientación hacia los resultados deseados” (EXCELLENCE, s.f.).
- “Identifica los procesos críticos, sobre los que poner en marcha acciones para generar los cambios necesarios” (EXCELLENCE, s.f.).
- “Reconoce los perfiles clave de personal necesario y define los mecanismos pertinentes para incrementar sus competencias” (EXCELLENCE, s.f.).
- “Evalúa el desempeño del personal a través de los indicadores de gestión” (EXCELLENCE, s.f.).

- “Posibilita la alimentación de los indicadores estratégicos al resto de niveles de la organización” (EXCELLENCE, s.f.).
- “Contribuye a comunicar con mayor facilidad los objetivos de cara a que sean mejor comprendidos por parte de todos los niveles organizativos” (EXCELLENCE, s.f.).

El propósito del Balance Scorecard son:

- Medir su estrategia.
- Describir y comunicar su estrategia.
- Hacer un seguimiento de las acciones que están tomando para mejorar sus resultados.

4.2. Prospectivas del Balance Scorecard

Las prospectivas del Balance Scorecard se van a clasificar en un mapa estratégico sencillo y coherente la descripción de la estrategia de la organización con la finalidad de establecer los objetivos e indicadores en las perspectivas financieras, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (Medina, 2015).

Tabla 16

Prospectivas del Balance Scorecard



Fuente: Santos C y Fidalgo C (2004)

El cuadro anterior, muestra la relación a la relación existente entre la visión y misión como centro de la estrategia y las cuatro perspectivas del BSC.

Los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas están relacionados entre sí por las relaciones causa-efecto, y de acuerdo a Altair (2005), el procedimiento para elaborar el mapa estratégico es el siguiente: (Medina, 2015).

1. “Definir la visión y misión colegiadamente” (Medina, 2015).
2. “Definir los resultados financieros partiendo de la premisa de que los clientes están satisfechos. Lo anterior se define en la perspectiva financiera” (Medina, 2015).

3. “Definir la propuesta de valor para el cliente para contribuir a generar ventas y fidelidad de los clientes (perspectiva del cliente)” (Medina, 2015).
4. “Los procesos internos crean y aportan la proposición de valor para el cliente. (perspectiva interna)” (Medina, 2015)
5. “Los activos intangibles tales como el capital humano, sistemas y el clima organizacional, contribuye a los procesos internos que proporcionan los fundamentos de la estrategia. (perspectiva de aprendizaje y crecimiento)” (Medina, 2015)

Implementación de Balanced Scorecard

La implementación del Balance Scorecard para “Comercial Aimacaña” es importante ya que esto ayuda a mantener un control y cumplir con las metas establecidas en el proyecto con éxito. De igual manera sirve para medir el desempeño de las perspectivas establecidas mediante los indicadores y así Comercial Aimacaña puede realizar cambios y mejoras necesarias.

4.2.1. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento tienen como objetivo mejorar las capacidades de personas clave, mejorar la comunicación interna, potenciar las alianzas clave y adaptar la tecnología a las necesidades. De igual manera sirve para identificar las metas que tiene la empresa en relación a la capacitación y entrenamiento. (Camilo, 2011)

Perspectivas de aprendizaje y crecimiento para “Comercial Aimacaña”

Dentro de Comercial Aimacaña el aprendizaje y la formación en las distintas áreas son fundamentales ya que los colaboradores necesitan capacitarse constantemente. Para

poder entender y usar herramientas nuevas de la manera más óptima como son los celulares para las redes sociales entre otras aplicaciones.

En la perspectiva de aprendizaje se manejan tres áreas dentro de la empresa:

- Capital Humano
- Sistemas e Información
- Clima organizacional.

BSC - Perspectiva Aprendizaje y crecimiento de “Comercial Aimacaña”

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Forma de medición	Frecuencia de medición	Alarmas			Responsable
							Rojo	Amarillo	Verde	
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitaciones para atención al cliente	Capacitaciones	Porcentaje	>85%	$\frac{\# \text{ de capacitaciones reales del año}}{\# \text{ de capacitaciones programadas para el año}} * 100$	Semestral	60%	Entre 70% y 80%	Mayor a 85%	Gerente y la Unidad de Recursos Humanos
	Mejorar el ambiente laboral en Comercial Aimacaña	Satisfacción de los trabajadores	Porcentaje	>85%	$\frac{\# \text{ de capacitaciones reales del año}}{\text{Nivel de satisfacción}} * 10$	Semestral	60%	Entre 70% y 80%	Mayor a 85%	Gerente y Unidad de marketing

Tabla 17 - Perspectiva de aprendizaje y crecimiento BSC

	Está en Riesgo
	En precaución
	Meta

Elaborado por: Angie Aimacaña

- Capacitaciones para atención al cliente

El primer objetivo es cumplir con las capacitaciones para atención al cliente para los colaboradores, ya que se obtienen varios beneficios como mejorar el rendimiento y disminución de tiempos de atención en los trabajos que desarrollan.

En Comercial Aimacaña es primordial capacitar a los trabajadores dado que es el proceso mediante el cual adquieren conocimientos, habilidades y actitudes para interactuar con los clientes, se puede capacitar de diferentes maneras como son: cursos, talleres, conferencias y conocimientos teóricos como prácticos donde los trabajadores actualicen sus conocimientos para que incrementen el desempeño dentro de Comercial Aimacaña y estén preparados para el día a día.

- Mejorar el ambiente laboral en Comercial Aimacaña

Para mejorar el ambiente laboral en Comercial Aimacaña es fundamental reconocer y celebrar el éxito de los trabajadores ya que realizan un esfuerzo diario para cumplir con los objetivos de la empresa. También es fundamental la comunicación fluida y continua, motivarlos ofreciéndoles beneficios para que esfuerzo no sea en vano y se sientan importantes en la empresa.

4.2.2. Perspectiva de los Procesos Internos

La perspectiva de los procesos internos tiene como objetivo identificar los nuevos clientes, aumentar la intensidad de la relación con clientes, mejorar la calidad del servicio, gestionar los recursos de forma eficiente, reforzar la imagen y marca (Camilo, 2011).

Perspectiva Interna para Comercial Aimacaña

Esta perspectiva en Comercial Aimacaña ayuda a saber cómo se va a satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir con los objetivos financieros. Esto se puede hacer con ayuda de una mejora en los negocios existentes o por implementación de nuevos sistemas de negocios. Esta perspectiva ayuda a tener una estimación más- fundamental para satisfacer las necesidades de los clientes.

BSC - Perspectiva de procesos internos de “Comercial Aimacaña”

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Forma de medición	Frecuencia de medición	Alarmas			Responsable
							Rojo	Amarillo	Verde	
Procesos Internos	Mejorar el proceso de control de inventarios	Capacitaciones	Porcentaje	>85%	$\frac{\# \text{ de capacitaciones reales del año}}{\# \text{ de capacitaciones programadas para el año}} * 100$	Semestral	60%	Entre 70% y 80%	Mayor a 85%	Gerente y la Unidad de Recursos Humanos
	Mejorar la publicidad y promoción de Comercial Aimacaña	Capacitaciones y productividad	Porcentaje	>85%	$\frac{\# \text{ de capacitaciones reales del año}}{\text{Nivel de satisfacción}} * 100$	Semestral	60%	Entre 70% y 80%	Mayor a 85%	Gerente y Unidad de marketing

Tabla 18 *Perspectiva de procesos internos BSC*

	Está en Riesgo
	En precaución
	Meta

Elaborado por: Angie Aimacaña

- Mejorar el control de inventarios

“El control de inventarios es un sistema que permite que una empresa gestione las existencias que almacena. De esta forma, además de saber qué tiene, identifica cuáles productos debe mover más rápido, cuáles son los que escasean, cómo es su rotación y en cuáles invierte más recursos para su correcto almacenaje” (Rodríguez, 2021).

En Comercial Aimacaña es necesario tener un control de inventario ya que se sabría con exactitud que se compra y que se vende. Un buen control de inventario genera un buen flujo de mercadería, el cual refleja ganancias. Implementar este objetivo en “Comercial Aimacaña” requiere de tiempo y paciencia, pero de igual manera evita fraudes y malentendidos. También muestra lo que se necesita y lo que muestra el inventario, sin errores.

Existen diversos tipos de inventario que Comercial Aimacaña podría implementar:

Métodos PEPS: Identifica los primeros artículos que ingresan al inventario para que sean los primeros en venderse (Rodríguez, 2021).

Métodos EOQ: Halla el monto de pedido que reduzca los gastos de inventario en una cantidad importante (Rodríguez, 2021).

Método UEPS: Prioriza la venta de los artículos más recientes en ingresar (Rodríguez, 2021).

Conteo Cíclico: Implica hacer un conteo regular de una parte de las existencias (Rodríguez, 2021).

Método del precio ponderado: Parte de un promedio por lote sin importar su fecha de entrada o de salida (Rodríguez, 2021).

- Mejorar la publicidad y promoción de Comercial Aimacaña

“La publicidad es la herramienta tradicional directa del marketing, y tiene los objetivos de divulgar un producto para estimular su consumo, transmitir un mensaje positivo con relación a una marca y fortalecer la presencia de una empresa en el mercado” (Giraldo, 2019).

La publicidad en Comercial Aimacaña es fundamental para ello se debe contratar a un profesional que capacite al área interna de la empresa, es decir enseñe a los trabajadores a usar las herramientas que el gerente les brinda y usarlas para una mejor publicidad.

El objetivo de la publicidad es:

- Informar
- Persuadir
- Recordar

4.2.3. Perspectiva del Cliente

Tiene como objetivo fidelizar clientes rentables, mejorar la densidad de productos por cliente, penetrar en nuevos canales, aumentar ventas de nuevos productos, mejorar la satisfacción de clientes y ser considerado líder por los distribuidores (Fernández, s.f.).

Esta perspectiva debe responder a la pregunta:

“¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?”

Perspectiva del Cliente para “Comercial Aimacaña”

En Comercial Aimacaña es fundamental implementar la perspectiva de clientes ya que ayudara a ser una empresa líder en la entrega de productos de manera rápida en sus clientes.

Es fundamental definir los parámetros en los que Comercial Aimacaña debe ser excelente y como evaluar todos los parámetros definidos. Así se creará la fidelización de clientes, donde el cliente obtiene lo que esperaba y vuelva siempre que desee una prenda de vestir, esto conducirá a la fidelización de clientes.

BSC - Perspectiva del Cliente de “Comercial Aimacaña”

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Forma de medición	Frecuencia de medición	Alarmas			Responsable
							Rojo	Amarillo	Verde	
Cliente	Mejorar la atención al cliente	Tiempo medio de espera	Porcentaje	>85%	$\frac{\text{Tiempo medio de espera}}{\# \text{ de quejas}} * 100$	Trimestral	60%	Entre 70% y 80%	Mayor a 85%	Gerente y la Unidad de Recursos Humanos
	Aumentar el número de clientes	Cantidad de clientes	Porcentaje	>85%	$\frac{\text{Cantidad de clientes del periodo}}{\text{Cantidad de clientes del periodo anterior}} * 100$	Trimestral	60%	Entre 70% y 80%	Mayor a 85%	Gerente, trabajadores y RR.HH.

Tabla 19 Perspectiva del cliente BSC

	Está en Riesgo
	En precaución
	Meta

Elaborado por: Angie Aimacaña

- Mejorar la atención al cliente

La atención al cliente es fundamental para la relación que una empresa establece con sus consumidores, consiste en brindar todo el apoyo que el comprador necesita para tener una buena experiencia en todas las etapas en el proceso de compra (Silva, Blog de Zendesk, 2021).

El proceso de compra consta de 5 etapas:

Reconocimiento de la necesidad: “Es la etapa inicial en la cual una persona o empresa, identifica que existe una necesidad” (Silva, Blog de Zendesk, 2020).

Búsqueda de la información: “La duración de esta etapa y las fuentes consultadas pueden variar, dependiendo del valor de la compra y de lo especializado que sea el producto. En general, se trata de buscar información que aporte en la toma de la decisión” (Silva, Blog de Zendesk, 2020).

Evaluación de la información: “Se refiere al análisis y comparación de la información obtenida en la etapa anterior, con base en diferentes criterios. Algunos de esos criterios pueden ser: el precio, la calidad, la reputación de la marca, la vida útil del producto, la ubicación del establecimiento, la rapidez en el envío o en la prestación del servicio, la garantía, por mencionar algunos” (Silva, Blog de Zendesk, 2020).

Decisión y acción de compra: “Es el momento en el cual el cliente decide comprar el producto y realiza la acción de comprarlo” (Silva, Blog de Zendesk, 2020).

Consumo y evaluación postcompra: “Luego de la compra del producto, se presenta su uso o consumo. En ese momento, el cliente evaluará qué tan satisfecho está con su

compra, si realmente cubre la necesidad que tenía, si respeta los derechos del consumidor, si cumple con sus expectativas, entre otros factores” (Silva, Blog de Zendesk, 2020).

En Comercial Aimacaña, mejorar la atención es uno de sus primeros objetivos para ello es importante conocer bien los gustos de los clientes, tener un equipo capacitado, ofrecer los productos por diferentes medios (redes sociales), definir indicadores que ayuden a mejorar el servicio (tiempo de espera) y usar un lenguaje apropiado.

- Aumentar el número de clientes

Mide la tasa en que la empresa o unidad de negocios atrae o gana nuevos clientes. El incremento de clientes puede medirse, ya sea por el número de clientes o por las ventas totales a los nuevos clientes. (CEUPE, s.f.)

En Comercial Aimacaña, se debe tener varias estrategias para captar nuevos clientes, algunas de estas pueden ser:

- Utilizar canales de comunicación diversos
- Crear nuevas líneas de productos
- Hacer una revisión de la propuesta de negocio
- Escuchar a los clientes

Para tener éxito en el aumento de clientes se debe incrementar la capacitación de nuevos clientes, esto se logra únicamente si Comercial Aimacaña tiene la capacidad de

ofrecer un excelente producto, pero también se desarrolla una buena propuesta de negocio que le interese al cliente y por ello esté dispuesto a pagar el precio del producto ofrecido.

4.2.4. Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera del Balance Scorecard es el vínculo clave entre los objetivos de cada unidad de negocio y la estrategia de la organización, el objetivo final de la empresa, que es la obtención de beneficios. Esto es muy importante para analizar el desempeño de la empresa como generadora de ingresos. En general, el proyecto incluye objetivos de carácter estratégico, tales como mayores ingresos, mayores ganancias, mejores operaciones y utilización de recursos y capital (Pérez, 2021).

La importancia de esta perspectiva es brindar a los accionistas información precisa y actualizada sobre los indicadores financieros de la empresa y comprender si la empresa está funcionando de manera rentable de acuerdo con las metas estratégicas establecidas (Pérez, 2021).

Perspectiva Financiera en Comercial Aimacaña

Comercial Aimacaña se encuentra en una fase de mantenimiento en donde el retorno del capital invertido es más elevado y sigue siendo atractivo para invertir. El primer objetivo es obtener la máxima rentabilidad con la menor inversión; el objetivo se define mediante los indicadores de productividad y rentabilidad.

BSC - Perspectiva financiera de “Comercial Aimacaña”

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Forma de medición	Frecuencia de medición	Alarmas			Responsable
							Rojo	Amarillo	Verde	
Financiero	Aumentar la rentabilidad en Comercial Aimacaña	Utilidad neta	Porcentaje	>85%	Utilidad bruta - Gastos fijos y variables	Trimestral	60%	Entre 70% y 80%	Mayor a 85%	Gerente general y Contador

Tabla 20 *Perspectiva financiera BSC*

	Está en Riesgo
	En precaución
	Meta

Elaborado por: Angie Aimacaña

- Aumentar la rentabilidad de Comercial Aimacaña

La rentabilidad en una empresa es la capacidad que tiene para obtener ganancias, para ello tenemos 5 elementos:

- Ventas: Las ventas representan lo más importante para cualquier empresa y dependen del tiempo, la demanda y el consumidor (Torres, 2022).
- Precio: La fijación de precios es fundamental para determinar la ganancia, por lo que es necesario que pongas en marcha una estrategia de precios correcta dependiendo del tipo de empresa (Torres, 2022).
- Gastos: Una empresa rentable tiene ingresos que pueden exceder sus gastos. Estos gastos pueden ser los recursos que erogas en los procesos comerciales o de producción, incluidos los de publicidad (Torres, 2022).
- Permanencia: El retorno sobre el patrimonio neto (ROE, por sus siglas en inglés) muestra la cantidad de ganancias que genera una compañía sobre el dinero que los accionistas invierten. Lo importante será que en el mediano o largo plazos el ROE sea mayor al costo de oportunidad del capital (Torres, 2022)
- Medición de la rentabilidad: Como ya lo mencionamos, medir la rentabilidad de tu empresa confirma su éxito. El estado de resultados debe mostrar el desglose de ingresos y gastos durante todo un año comercial (Torres, 2022).

Tomando en cuenta los elementos de rentabilidad “Comercial Aimacaña” puede llevar por un buen camino a la empresa. Mantener buenas prácticas, al mismo tiempo que realiza análisis internos y externos constantemente, puede hacer una gran diferencia en el éxito y rentabilidad de la empresa.

4.3. Matriz Global BSC

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Forma de medición	Frecuencia de medición	Alarmas			Responsable
							Rojo	Amarillo	Verde	
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitaciones para atención al cliente	Capacitaciones	Porcentaje	>85%	$\frac{\# \text{ de capacitaciones reales del año}}{\# \text{ de capacitaciones programadas para el año}} * 100$	Semestral	60%	Entre 70% y 80%	Mayor a 85%	Gerente y la Unidad de Recursos Humanos
	Mejorar el ambiente laboral	Satisfacción de los trabajadores	Porcentaje	>85%	$\frac{\# \text{ de capacitaciones reales del año}}{\text{Nivel de satisfacción}} * 100$	Semestral	60%	Entre 70% y 80%	Mayor a 85%	Gerente y Unidad de marketing
Procesos Internos	Mejorar el proceso de control de inventarios	Capacitaciones	Porcentaje	>85%	$\frac{\# \text{ de capacitaciones reales del año}}{\# \text{ de capacitaciones programadas para el año}} * 100$	Semestral	60%	Entre 70% y 80%	Mayor a 85%	Gerente y la Unidad de Recursos Humanos
	Mejorar la publicidad y promoción de Comercial Aimacaña	Capacitaciones y productividad	Porcentaje	>85%	$\frac{\# \text{ de capacitaciones reales del año}}{\text{Nivel de satisfacción}} * 100$	Semestral	60%	Entre 70% y 80%	Mayor a 85%	Gerente y Unidad de marketing
Cliente	Mejorar la atención al cliente	Tiempo medio de espera	Porcentaje	>85%	$\frac{\text{Tiempo medio de espera}}{\# \text{ de quejas}} * 100$	Trimestral	60%	Entre 70% y 80%	Mayor a 85%	Gerente y la Unidad de Recursos Humanos
	Aumentar el número de clientes	Cantidad de clientes	Porcentaje	>85%	$\frac{\text{Cantidad de clientes del periodo}}{\text{Cantidad de clientes del periodo anterior}} * 100$	Trimestral	60%	Entre 70% y 80%	Mayor a 85%	Gerente, trabajadores y RR.HH.
Financiero	Aumentar la rentabilidad en Comercial Aimacaña	Utilidad neta	Porcentaje	>85%	Utilidad bruta - Gastos fijos y variables	Trimestral	60%	Entre 70% y 80%	Mayor a 85%	Gerente general y Contador

Tabla 21 Perspectiva financiera BSC

	Está en Riesgo
	En precaución
	Meta

4.4. Mapa Estratégico para Comercial Aimacaña

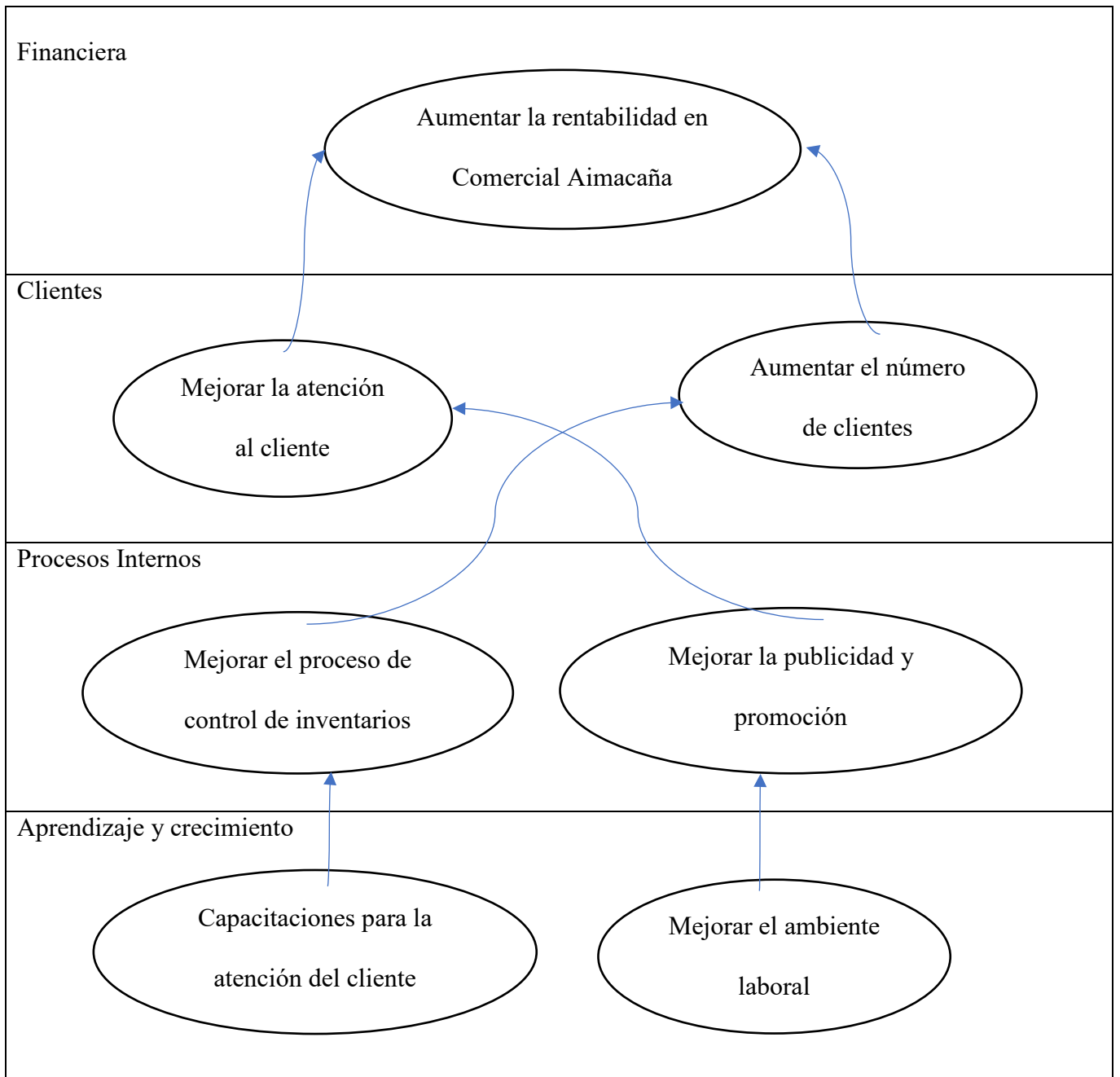


Figura 2 Mapa estratégico

Elaborado por: Angie Aimacaña

Un mapa estratégico es una representación visual completa de la estrategia de una organización que describe el proceso de creación de valor a través de una serie de relaciones de causa y efecto entre objetivos desde las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral o Gráfico de Control General: financiero, cliente, proceso, y finalmente aprendizaje y crecimiento.

Usando un mapa estratégico, cada empleado puede comprender la estrategia organizacional y dónde se encuentra en ella. Además, los mapas estratégicos ayudan a mantener a todos en sintonía y dan a las personas una idea de cómo su trabajo afecta los objetivos estratégicos de la empresa.

5. Conclusiones Y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

- Se realizó un análisis estratégico del entorno externo e interno de “Comercial Aimacaña” para saber su situación actual, se deben abordar las principales áreas de la organización como son financiera, marketing y contabilidad, para formular su misión y visión se debe estudiar sus entornos globales y competitivos acorde con los tiempos actuales.
- Se hizo un análisis externo “Comercial Aimacaña” y debe tener en cuenta su competencia ya que en Tumbaco existen varios locales comerciales con la misma línea en mercadería y a similares precios, eso hace que el cliente vaya a donde obtenga un mejor precio y atención, esto crea una amenaza ya que la rentabilidad de “Comercial Aimacaña” viene de los clientes.
- Tras el análisis interno de “Comercial Aimacaña” podemos deducir que tiene una ventaja competitiva ya que tiene una buena capacidad financiera y cuenta con recursos necesarios para la atención al cliente de igual manera cuenta con un personal capacitado y el gerente general cuenta con una amplia experiencia para poder guiar a la empresa.
- La estrategia que se definió fue implementar una exhibición novedosa de mercadería en el salón de ventas y se estableció como presupuesto \$6407.00 para cumplir con todas las actividades planteadas en el plan operativo.

- Para “Comercial Aimacaña” se identificó como fortalezas la amplia experiencia, la buena comunicación con los colaboradores y como debilidades la falta de marketing y la falta de exhibición al cliente.
- Las principales oportunidades para “Comercial Aimacaña” son las nuevas tecnologías que sirvan para la industria comercial, expandir la línea de productos para una mejor satisfacción del cliente; como amenazas tenemos nuevos competidores que se adaptan al cliente, el incremento de negocios informales y el aumento de alquiler.
- Se formuló un plan operativo en “Comercial Aimacaña” es importante para realizar la estrategia ya que en se presentan actividades en un periodo de tiempo, esta parte del plan operativo se encarga el Gerente General y las distintas áreas, para llevar a cabo las diferentes actividades como fue la remodelación del salón de ventas para una mejor atención al cliente.
- El Balance Scorcard es una herramienta de control y evaluación para el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan operativo en base a los objetivos de las perspectivas. Y estas son financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje.

5.2.Recomendaciones

- “Comercial Aimacaña” debe poner en marcha el plan estratégico lo antes posible para incrementar la rentabilidad y el desarrollo de la empresa.
- Se sugiere a “Comercial Aimacaña” hacer un seguimiento de la misión, visión y valores de la empresa. En el plan estratégico se planteó una sugerencia de las mismas que se podrían tomar en cuenta.
- A “Comercial Aimacaña” se recomienda realizar publicidad por medio de redes sociales, y afiches para atraer nueva clientela y ser la primera opción de los clientes,
- Es importante capacitar al personal de “Comercial Aimacaña” para elevar los niveles de satisfacción del cliente.
- Es necesario tener la colaboración del Gerente General y todos los colaboradores para poner en marcha el plan operativo de acuerdo con el cronograma establecido en beneficio a “Comercial Aimacaña”

6. Referencias Bibliográficas

Bibliografía

- Arano Chávez, R. M., & Expinosa Mejía, F. (2006). *El rol de la dirección estratégica en las empresas*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/005direccion2011-1.pdf>
- Banco Popular Dominicano, S. (2018). *Impulsa Popular*. Obtenido de <https://impulsapopular.com/marketing/recomendaciones-para-exhibir-adecuadamente-mi-producto/#:~:text=La%20exhibici%C3%B3n%20de%20los%20productos,motiven%20la%20acci%C3%B3n%20de%20compra>.
- BCE. (30 de Junio de 2022). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1514-ecuador-registro-un-crecimiento-interanual-de-3-8-en-el-primer-trimestre-de-2022#:~:text=Boletines%20de%20prensa-,Ecuador%20registr%C3%B3%20un%20crecimiento%20interanual%20de%203%2C8%2>
- Bello, E. (7 de Febrero de 2022). *IeBS*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>
- Buenas Tareas*. (25 de Septiembre de 2015). Obtenido de <https://www.buenastareas.com/ensayos/5-Fuerzas-De-Porter-Analisis-Competitivo/79224877.html>

Cabrera, J. L. (17 de Julio de 2020). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-definicion-y-metodologia/>

Camilo, E. (2011). *EL BALANCED SCORECARD AYUDANDO A IMPLANTAR LA ESTRATEGIA* . Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38599279/EL_BALANCED_SCORECARD_-_AYUDANDO_A_IMPLANTAR_LA ESTRATEGIA-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1666987805&Signature=AJl0-qD4IzqfVPb15DMsT6VtjojR~a7k99aQCltzI~DkHb-LjYCXyjkUVmSPPJQ8WxqWZJQ4p2C8dbo-eFIMv2kFb-xBMpvNF

Cazau, P. (2006). *Introducción a la Investigación en ciencias sociales*.

CERTUS. (24 de Abril de 2020). *¿Qué es una cadena de calor y para qué sirve?* Obtenido de <https://www.certus.edu.pe/blog/que-es-cadena-valor/>

CEUPE. (s.f.). *Indicadores relacionados con los clientes* . Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/indicadores-clientes-y-proceso-interno.html>

Chauvin, S. (s.f.). *FODA: para qué sirve el análisis Foda*. Obtenido de <https://www.mujeresdeempresa.com/foda-para-que-sirve-el-analisis-foda/>

CIU. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de actividades económicas*. Obtenido de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciu.pdf>

Courtney Rickett, M., Shames, J., & Cline, M. (9 de Diciembre de 2020). Obtenido de https://www.ey.com/es_ec/geostrategy/what-elevated-levels-of-political-risk-mean-for-business-in-2021

EXCELLENCE, I. (s.f.). *ISOTools EXCELLENCE*. Obtenido de <https://www.isotools.com.co/beneficios-del-modelo-balanced-scorecard-optimizar-la-toma-de-decisiones-a-traves-de-indicadores/>

Fernández, A. (s.f.). *El Balanced Scorecard*. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38599279/EL_BALANCED_SCORECARD_-_AYUDANDO_A_IMPLANTAR_LA ESTRATEGIA-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1666987805&Signature=AJl0-qD4IzqfVPb15DMsT6VtjojR~a7k99aQCltzI~DkHb-LjYCXyjkUVmSPPJQ8WxqWZJQ4p2C8dbo-eFIMv2kFb-xBMpvNF

Giraldo, V. (23 de Agosto de 2019). *Rockcontent* . Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/publicidad/#:~:text=La%20publicidad%20es%20una%20estrategia,empresa%20e%20incentivarlo%20a%20comprar.>

Grudemi, E. (2020). *Enciclopedia Económica* . Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/plan-operativo/>

Hernández, J. R. (2012). Obtenido de https://eva.puce.edu.ec/2022-02/pluginfile.php/550003/mod_resource/content/1/LIBRO%20Administ%20Estrat%C3%A9gica%20de%20Jos%C3%A9%20Gallardo.pdf

IICA. (2018). *Gestión Emoesarial Estratégica*. Obtenido de <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7043/BVE18040203e.pdf?sequence=1>

ILOSTAT. (2022). *International Labour Organization*. Obtenido de <https://ilostat.ilo.org/es/resources/concepts-and-definitions/classification-economic-activities/>

IMESUN. (2016). *Mejore su negocio*.

INEC. (1 de Febrero de 2013). *INEC*. Obtenido de Inec Resumen Estadístico : <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-resumen-estadistico-2012/>

INEC. (2020). *INEC*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/#:~:text=En%20el%202020%20Quito%20ser%C3%A1,Estad%C3%ADstica%20y%20Censos%20\(INEC\)](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/#:~:text=En%20el%202020%20Quito%20ser%C3%A1,Estad%C3%ADstica%20y%20Censos%20(INEC).).

León , D., & Martínez, J. (2022). *Tendencias Tecnológicas de mayor impacto en el Ecuador*.

Martín, L. Á. (s.f.). *Análisis Interno de la Empresa*. Obtenido de http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID_00144800/modul_3.html

MBM. (2017). *Como diseñar una exhibición de producto exitosa en el punto de venta*. Obtenido de <http://www.mbmlatam.com/como-dise%C3%B1ar-una-exhibicion-de-producto-exitosa-en-el-punto-de-venta>

Medina, M. T. (2015). *EL BALANCED SCORECARD, UNA HERRAMIENTA PARA LA*. Obtenido de https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf

Montoya, C. A. (2011). *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-

http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000200003

Mundial, B. (2022). *Grupo Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2022/01/11/global-recovery-economics-debt-commodity-inequality#:~:text=CIUDAD%20DE%20WASHINGTON%2C%2011%20de%20enero%20de%202022.&text=Se%20espera%20que%20el%20crecimiento,monetario%20en%20todo%20el%20mun>

Peiró, R. (2017). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html#:~:text=El%20modelo%20PEST%20se%20centra,pol%C3%ADtico%20o%20social%2C%20por%20ejemplo>.

Pérez, O. (1 de Julio de 2021). *Blog PeopleNext*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com/las-4-perspectivas-del-balanced-scorecard-y-su-importancia>

Peteraf, T. (2012). *Administración Estratégica*. Obtenido de https://eva.puce.edu.ec/2022-02/pluginfile.php/550002/mod_resource/content/1/LIBRO%20Administracion%20Estrategica%2018edi%20Thompson%20%281%29.pdf

Porter, M. E. (1991). *Ventaja Competitiva*. Obtenido de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf)

ANEXOS

Anexo A. Fotografía de “Comercial Aimacaña”



Quito, 10 de noviembre de 2022

Autorización

Yo, **María Isabel Chicaiza Toroché** con C.I. **050218067-2**, propietaria de la empresa “Comercial Aimacaña”, ubicado en la provincia de **PICHINCHA**, mediante el presente **CONCEDO LA AUTORIZACIÓN** a la señorita **Angie Lizeth Aimacaña Chicaiza** con C.I. **172731534-1** para poder hacer uso del nombre comercial e información privada de la empresa únicamente con fines académicos para su trabajo de titulación: “PLAN ESTRATÉGICO PARA “COMERCIAL AIMACAÑA”.

Atentamente.

Firma autorizada

.....

María Isabel Chicaiza

C.I.: 0502180672

Propietaria de “Comercial Aimacaña”

SRI		Certificado Registro Único de Contribuyentes	
Apellidos y nombres CHICAIZA TOROCHE MARIA ISABEL		Número RUC 0502180672001	
Estado ACTIVO	Régimen RIMPE - EMPRENDEDOR	Artesano No registra	
Fecha de registro 26/10/2006	Fecha de actualización 02/05/2020		
Inicio de actividades 26/10/2006	Reinicio de actividades No registra	Cese de actividades No registra	
Jurisdicción ZONA 9 / PICHINCHA / QUITO		Obligado a llevar contabilidad SI	
Tipo PERSONAS NATURALES	Agente de retención SI	Contribuyente especial NO	
Domicilio tributario			
Ubicación geográfica			
Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: TUMBACO			
Dirección			
Calle: JUAN MONTALVO Número: 2 Intersección: INTEROCEANICA Número de oficina: PB Referencia: A TRES CUADRAS DEL PARQUE DE TUMBACO			
Medios de contacto			
Email: comercialaimacana@hotmail.com Celular: 0999523213			
Actividades económicas			
<ul style="list-style-type: none"> • G47711101 - VENTA AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR Y PELETERÍA EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS. • L68200202 - ACTIVIDADES DE ALQUILER DE BIENES INMUEBLES A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATO (LOCALES COMERCIALES). • G47210301 - VENTA AL POR MENOR DE HUEVOS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS. • G47210101 - VENTA AL POR MENOR DE FRUTAS FRESCAS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS. • G47210601 - VENTA AL POR MENOR DE CARNE (INCLUIDOS LOS DE AVES DE CORRAL) EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS. • G47210103 - VENTA AL POR MENOR DE VERDURAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS FRESCAS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS. 			
Establecimientos			
Abiertos 2		Cerrados 0	
Obligaciones tributarias			
<ul style="list-style-type: none"> • 1031 - DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE • ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO • 1011 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES 			

Apellidos y nombres

CHICAIZA TOROCHE MARIA ISABEL

Número RUC

0502180672001

• 2021 - DECLARACIÓN SEMESTRAL IVA



Las obligaciones tributarias reflejadas en este documento están sujetas a cambios. Revise periódicamente sus obligaciones tributarias en www.sri.gob.ec.

Números del RUC anteriores

No registra



Código de verificación:

CATRCR2022002577434

Fecha y hora de emisión:

10 de noviembre de 2022 11:27

Dirección IP:

10.1.2.143

Validez del certificado: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-DGERCGC15-00000217, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 462 del 19 de marzo de 2015, por lo que no requiere sello ni firma por parte de la Administración Tributaria, mismo que lo puede verificar en la página transaccional SRI en línea y/o en la aplicación SRI Móvil.