



Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Sede Ibarra

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA C & B E
HIJOS”, IBARRA-ECUADOR**

.

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:

Administración y Gestión de Empresas. E3

AUTOR: Juan Carlos Leal Paredes

ASESOR: Mgs. Byron Fernando Merino Enríquez

Ibarra, Agosto – 2018

CERTIFICACIÓN

Ibarra, 06 de Agosto del 2018

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional (ENCI), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

(f:)

Mgs. Byron Fernando Merino Enríquez

C.C.: 100146505-1

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI):

(f):

Mgs. Byron Fernando Merino Enríquez

C.C.: 100146505-1

(f):

.....

C.C.:

(f):

.....

C.C.:

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Juan Carlos Leal Paredes declaro conocer y aceptar la disposición del Art.66 del Instructivo de Trabajo de Grado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI), que en su parte pertinente manifiesta textualmente: “Forman parte del patrimonio de la universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la universidad”

Ibarra, 06 de Agosto del 2018

f):

Juan Carlos Leal Paredes

C.C.: 100227928-7

AUTORÍA

Yo, Juan Carlos Leal Paredes portador de la cédula de ciudadanía N°1002279287, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad del (los) autor (es), y que se ha respetado las diferentes fuentes de información realizando las citas correspondientes.

f):

Juan Carlos Leal Paredes

C.C.:100227928-7

RESUMEN EJECUTIVO

La finalidad de esta tesis de grado es el “Diseño de un Plan Estratégico para la Distribuidora C & B E Hijos” ubicada en el Cantón Ibarra, Provincia de Imbabura, que se dedica a la comercialización de productos de primera necesidad, ya que sus actividades las realizan de forma empírica y esto ha ocasionado un retraso en la microempresa por la forma de administración de sus labores, perjudicando su progreso y ampliación en el mercado actual.

Para el desarrollo de este plan se manejó un marco teórico donde tenemos los conceptos fundamentales, característica y su importancia para ser utilizados de manera efectiva y poder implementar para solucionar los problemas de la Distribuidora “C & B E Hijos”.

En el proceso de desarrollo del Plan Estratégico se ejecutó un diagnóstico para recolectar información mediante las variables externas y las internas como entrevista a la propietaria, fichas de observación, encuestas a los trabajadores y clientes, el cual nos permitió realizar un análisis FODA donde se verifico las falencias de la Distribuidora “C & B E Hijos” y determinar estrategias diagnósticas.

Posteriormente se elabora la propuesta, donde se realizó la misión, visión, valores y objetivos estratégicos que serán difundidas a todo el personal de la Distribuidora “C & B E Hijos” buscando comprometerlos a ser más proactivos y con el diseño de las políticas, que al ser implementadas se realizara un mejor control de las actividades, selección de personal y responsabilidades de cada puesto de trabajo para un mejoramiento continuo.

Con la información obtenida de este Plan Estratégico la propietaria podrá direccionar en el objetivo y las metas para la Distribuidora “C & B E Hijos” al igual que las conclusiones y recomendaciones que servirán para una mejor toma de decisiones.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is the “Design of a Strategic Plan of the Distribuidora C & B E Hijos”, located in Ibarra, Imbabura province, which is dedicated to the commercialization of products of first necessity, since its activities are performing without any study, this has caused a delay in the distributor and the way of managing their work, harming its progress and expansion into the local market.

To make this plan work, it was necessary to use a theoretical framework, using fundamental information, knowing its characteristic and importance to be used effectively and to be able to solve problems that the company Distribuidora C & B E Hijos” has had.

In the process of developing this Strategic Plan, a diagnostic was made to collect information through external and internal variables such as: interviews to the owner, observation sheets, inquest the workers as well as the clients, this helped us to make a SWOT analysis which showed the flaws of the company Distribuidora C & B E Hijos” and determinate diagnostic strategies .

Afterwards, the purpose is elaborated , where the mission, vision, values and strategic objectives will be disseminated to all the workers in the company , seeking to commit them to be more proactive and with the design of this policies, that to be implemented , a better control of the activities, selection of staff and the responsibilities that each work post will be carried out for a continuous improvement.

With the information obtained from this Strategic Plan, the owner will be able to direct the objectives and goals of the Distribuidora C & B E Hijos”, as well the conclusions and recommendations that will help to make better decision.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios por ser mi compañía y guía en todo momento, a mis padres por siempre estar conmigo, por ser un ejemplo en mi vida, con su apoyo, amor permanente y sus buenos consejos para formarme como una persona íntegra.

A mis hermanos por siempre estar pendientes y empujarme cuando más lo necesitaba.

A mis hijas Paulita Alejandra y Anabela Pauleth como también a mis sobrinas Carito y Fernandita, que son el motivo de mi vida y de lucha diaria, que siempre realicen su mayor esfuerzo hoy día, porque el tiempo les dará la mejor recompensa en el futuro.

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme dado la vida y la fortaleza para levantarme cada día con más fuerzas a pesar de todos los problemas, a mi madre por su apoyo incondicional, a mi padre por ser un modelo a seguir de perseverancia y esfuerzo que he plasmado en esta carrera hoy que estoy alcanzando la meta.

A mis hermanos que han sido mi empuje y el espejo para llegar a culminar mis estudios, agradezco todos sus consejos y la confianza brindada.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ibarra, por haberme formado, también conjuntamente con mis docentes un aprecio por inculcarme todas sus enseñanzas.

Un agradecimiento especial a mí asesor de la tesis Mgs Byron Merino por brindarme su amistad, paciencia como también su aporte de conocimientos, sugerencias y orientación en el desarrollo de este plan.

A mis amigos por todo su apoyo y tiempo muchas gracias.

Tabla de Contenido

CERTIFICACIÓN	ii
CERTIFICA:	ii
PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
AUTORÍA.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRAC.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
AGRADECIMIENTO	ix
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I.....	2
MARCO TEÓRICO	2
1. MIPYMES comercializadoras	2
1.1. Mecanismos de distribución de productos para las MIPYMES.....	3
1.2. Productos de primera necesidad	4
1.3. Planificación Estratégica	5
1.4. Importancia de la Planeación dentro de la MIPYMES.....	5
1.5. Tipos de Planeación.....	6
1.6. Misión	7
1.7. Visión.....	7
1.8. Valores	8
1.9. Objetivo general.....	8
1.10. Objetivo específico	9
1.11. Estrategia	9
1.12. Política.....	9
1.13. Mapa estratégico	10
1.14. Planes operativos	10
1.15. Planes tácticos	11
Capítulo II.....	12
DIAGNÓSTICO Y ESTUDIO DE MERCADO.....	12

2. Diagnostico situacional	12
2.1. Antecedentes.....	12
2.2. Objetivos.....	13
2.2.1. Objetivo general.....	13
2.2.2. Objetivos específicos	13
2.2.3. Variables diagnosticas e indicadores	14
2.3. Matriz de Relación	15
2.4. Análisis Externo	17
2.4.1. Análisis PEST	17
2.4.1.1. Factor Político.....	17
2.4.1.2. Factor Económico	18
2.4.1.3. Factor social.....	18
2.4.1.4. Factor Tecnológico.....	19
2.5. Micro ambiente.....	19
2.5.1. Cliente	19
2.5.2. Competencia.....	20
2.6. Análisis Interno	20
2.6.1. Capacidad de gestión administrativa.....	20
2.6.2. Capacidad de gestión Financiera.....	20
2.7. Factores de éxito	20
2.8. Definición del problema de investigación.....	21
2.9. Objetivos del estudio de Mercado	21
2.10. Mecánica operativa.....	21
2.10.1. Identificación de la población	21
2.11. Identificación de la muestra.....	21
2.12. Identificación de clientes potenciales	22
2.13. Determinación del problema diagnóstico.....	43
Capítulo III.....	44
PROPUESTA	44
3.1. Misión.....	44
3.2. Visión.....	45

3.3. Valores	45
3.4. Objetivo general	47
3.5. Objetivos Específicos	47
3.6. Estrategias	48
3.7. Política	49
3.7.1. Políticas de Mercadeo y Publicidad.	49
3.7.2 Política de Servicio y Negociación	49
3.7.2.1. Políticas de Atención al Cliente	49
3.7.2.2. Política de Envío de Mercaderías	49
3.7.2.3. Política de Precio, Crédito y Cobranza.	50
3.7.2.4. Política Cuentas incobrables.....	51
3.7.2.5 Políticas de Compras	51
3.7.2.6. Políticas de ventaja competitiva	51
3.7.2.7. Políticas de personal.....	52
3.7.2.8. Política De Herramientas Informáticas.....	52
3.8. PLANES OPERATIVOS	53
Conclusiones	67
Recomendaciones	68
Referencias	69
Anexos	71

Índice de Tablas

Tabla 1. Gerente y Trabajadores.....	21
Tabla 2. Clientes Potenciales	22
Tabla 3. Decisión de compra	25
Tabla 4. Formato de recaudación de información	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5. Total ventas	31
Tabla 6. FODA	38

Índice de Figuras

Figura 1. Características de MYPIMES	3
Figura 2. Existencia de la Distribuidora	23
Figura 3. Productos	23
Figura 4. Frecuencia de compra	24
Figura 5. Aspectos mejora	26
Figura 6. Consideración de la Distribuidora	28
Figura 7. Cliente potencial	29
Figura 8. Confiabilidad.....	30
Figura 9. Periodicidad de producto	30
Figura 10. Ingreso al negocio	32
Figura 11. Misión y Visión	32
Figura 12. Tiempo de trabajo.....	33
Figura 13. Contrato	33
Figura 14. Funciones y Responsabilidad	34
Figura 15. Aspectos favorables	34
Figura 16. Capacitación	35

INTRODUCCIÓN

Las empresas hoy por hoy cuentan con respaldos de diferentes sistemas para tener información concreta de su manejo de actividades y para la toma de decisiones, la Distribuidora “C & B E Hijos” no cuenta con estas herramientas y eso no le ha permitido crecer interna y externamente.

La implementación de la misión, visión, objetivos, políticas y planes operativos de acuerdo a la propuesta permitirá a la Distribuidora “C & B E Hijos” mejorar sus procesos internos como externos teniendo en cuenta que fue diseñada para una microempresa.

La microempresa Distribuidora “C & B E Hijos” se dedica a la comercialización de productos de primera necesidad, sus actividades y procesos son realizadas de forma empírica y sin control alguno como también no cuenta con una adecuada delegación de funciones y responsabilidades.

El proyecto puede ser aprovechado para la microempresa como apoyo ya que se realizó con bases de las fortalezas y debilidades es por esto que la implementación de la propuesta dará grandes beneficios al proceso administrativo y se volverá competitiva en el mercado teniendo grandes aspiraciones de crecimiento.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. MIPYMES comercializadoras

Es un grupo de Micro, pequeñas y medianas (MYPIMES) empresas que por su volumen de ventas, capital y cantidad de empleados presentan características propias, sus estructuras son más fáciles de ajustar de acuerdo a sus requerimientos debido a la forma imperfecta de los mercados (Gavilanes, 2015).

Son aquellas empresas que se dedican a las actividades de compra y venta de productos los cuales pueden ser materias primas o productos terminados, cumplen la función de intermediarios entre los productores y consumidores, y no realizan ningún tipo de transformación de materias primas. Es importante tomar en cuenta que no tienen que ser únicamente clasificada en esta categoría, ya que existen empresas mixtas las mismas que pueden ser comerciales, industriales y servicios; pueden ser públicas o privadas, las empresas comerciales se clasifican en dos categorías la mayorista la cual vende grandes cantidades y las minoristas venden pequeñas cantidades (Martinez, 2015).

Este tipo de empresas contribuyen a la economía, ya que son generadores de empleo y permiten cubrir las necesidades de la población, los sueldos son más equitativos entre la gerencia y el empleado promedio, gracias a esto ayudan a la redistribución de la riqueza en un país. Por otro lado tiene debilidades ya que son establecidas de forma empírica y al no tener conocimiento del manejo empresarial, falta de capital, insuficiente maquinaria para sus procesos productivos, falta de asesoría estos aspectos no permiten un crecimiento adecuado de la empresa (Hoskisson, 2015).

En el siguiente esquema se muestra las características de la Micro, Pequeña y medianas empresas según Cordovés García.

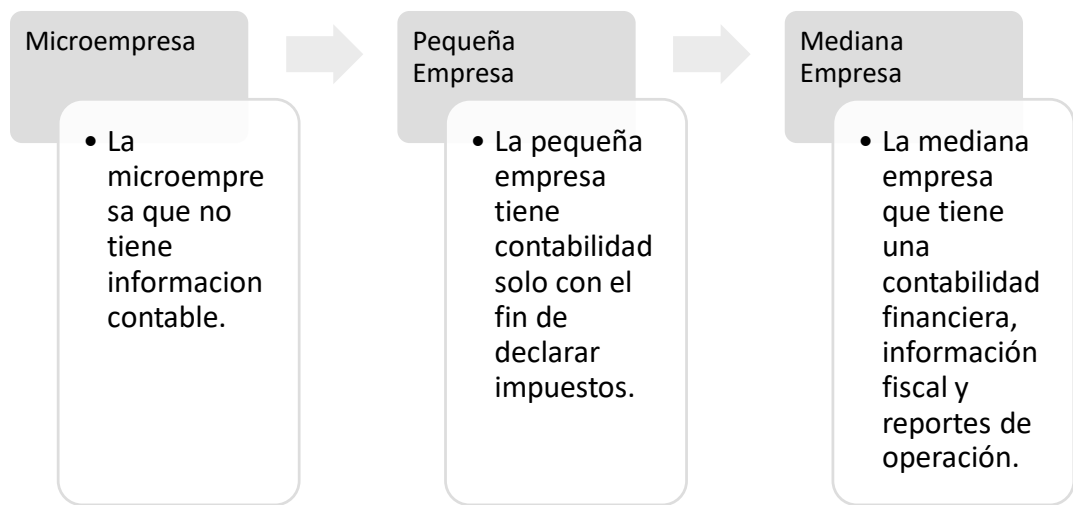


Figura 1. Características de MYPIMES

Fuente: Cordovés García, A., Sanzano Tamayo, J. J., Lastre Aleaga, A. M., & Ávila Rondón, R. (2017).

1.2. Mecanismos de distribución de productos para las MIPYMES

El enfoque esencial de los canales de distribución es impulsar y promover las ventas, acrecentar los beneficios que tiene el distribuidor y el consumidor, lograr mejores sistemas de distribución y evitar pérdidas por el mal uso de los canales, evolucionar en conjunto con los nuevos modelos para optimizar la logística de la empresa. Los países tienen su organización comercial que se debe ajustar de acuerdo al progreso de la industrialización, por tal motivo tienen que adoptar la estructura comercial más exitosa de su entorno. La distribución tiene como objetivo colocar los bienes o servicios del productor en manos del consumidor con eficacia y rapidez, en los cuales encontramos los siguientes: aumentar el volumen de venta de los productos, defender y estimular la buena imagen de la marca, revisar los problemas de transporte, mejorar la eficiencia y disminuir las cancelaciones de pedidos de mercancías (David, 2016).

La competencia cada vez más voraz y exigente obliga a las empresas a poseer una distribución que cumpla con los plazos establecidos de entrega, es así que la innovación es una herramienta que ayuda a reducir fallas y por lo tanto ayuda a elevar la competitividad de la empresa, al igual que una buena comunicación es importante ya que ahí se conoce las oportunidades del negocio que se crean desde los pequeños productores hasta los mayoristas, un instrumento al cual se le puede sacar provecho es el comercio electrónico ya que ayuda a mejores condiciones y abre un campo de acción más amplio. Se debe poner énfasis en los inventarios ya que son pocas las empresas que llevan un registro o kardex, esto representa pérdidas para la empresa debido a una mala gestión, por lo general los registros de los productos son aplazados y por ende existe una desfase la cual descuadra todo el registro, por ese motivo es importante tener procedimientos de registro, y categorización que ayude con un control del stock de seguridad para prever productos que estén por agotarse (Landon, 2016).

1.3. Productos de primera necesidad

Los productos de primera necesidad son esenciales para poder subsistir en la vida cotidiana como de alimentación o higiene, las empresas que ofrecen estos productos tienen una alta rentabilidad si se encuentran en una zona donde el comercio sea fluido, cuando se enfoca en poner una empresa se debe analizar la que tenga mayor movilidad de dinero ya que algo esencial es recuperar la inversión en el corto plazo, vemos como la venta de artículos de consumo por lo general son los de mayor posicionamiento en el mercado, para este tipo de negocio se debe contar con el local apropiado donde se pueda guardar los productos, se debe analizar qué productos se tendrá a la venta los cuales deban cubrir las necesidades básicas y no tan básicas del hogar para así atender todas las posibilidades existentes de las personas, la idea es acaparar el mayor número de clientes (Huerte, 2015).

1.4. Planificación Estratégica vs MIPYMES

Son procesos que se siguen para determinar los objetivos y las metas de una organización y las estrategias que permitirán alcanzarlas, fijando límites dentro de los cuales tiene lugar el control y la evaluación de gestión (N, 1998).

Las herramientas que se utilizan en la planificación, están enfocadas en la búsqueda de mejorar los campos de la organización y en el buen manejo de las mismas, en relación a la toma de decisiones (Armijos, 2011).

Los planes pueden ser de corto, mediano o largo plazo los cuales tienen como intención alcanzar objetivos y metas planteadas en la empresa con la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos. Los planes estratégicos poseen un presupuesto disponible, por lo que es esencial determinar los objetivos a cumplir, si no se logra cumplir con esto el dinero puede no ser suficiente para alcanzar las metas y la planificación estratégica falla (Campoy, 2010).

1.5. Importancia de la Planeación dentro de la MIPYMES

Para tener éxito una empresa debe tener un plan adecuado es vital contar con una meta y objetivos, esto puede ser la diferencia entre sobrevivir o perecer, planear es hacer que algo suceda de una u otra manera, se debe ejercer influencia sobre los eventos futuros para que estos sucedan según se desee. La administración decide que se debe hacer, el compromiso a seguir cursos de acción seleccionados, sobre una base ordenada, realista y sistemática. Las principales fallas en una ejecución es no contar con metas, planes y objetivos, generalmente vive el día y no se proyecta a su organización por tal motivo se debe tener una misión, valores y políticas generales, objetivos, programas y proyectos esto contribuye a eliminar conflictos internos (Horine, 2010).

En la planificación estratégica se debe considerar la capacidad que tiene la empresa para observar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se van generando en el camino, es así que también ayuda a la toma de decisiones ya que parte de un análisis estructurado de la empresa y del entorno para determinar

donde ira el negocio en un futuro, es aquí donde se establecen los objetivos y los medios por los cuales se va a lograr alcanzarlos. Si no se tiene una planeación se corre con algunos riesgos, uno de ellos es no tener definido las estrategias las cuales nos ayudan a lograr la misión y objetivos de la misma, es así que no se puede conocer con exactitud las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esto se deriva en una problemática en donde es difícil encontrar un solución que de una rápida respuestas a la falencias, por tal motivo la inversión en vez de producir se transforma en un mal negocio y en ocasiones con llevan a la quiebra y cierre del negocio (Velasco, 2015).

1.6. Tipos de Planeación

Existen algunos tipos de Planeación a continuación, expondremos algunos:

A) Planeación reactiva

En donde la persona reacciona en respuesta a un acontecimiento donde carece de una meta clara a largo plazo.

B) Planeación inactiva

La filosofía de esta Planeación es dejar hacer, dejar pasar. Las personas no adoptan un criterio personal, no saben a dónde van.

C) Planeación proactiva

Planea con mucho cuidado su futuro, toma en cuenta sus potencialidades internas y las oportunidades que le ofrece el medio, cuando efectúa una planeación proactiva tiene claro lo que quiere hacer y por tanto puede elegir la manera en que quiere lograrlo.

D) Planeación Participativa

Intervienen de manera activa todos los integrantes de la institución.

E) Planeación interactiva

Son orientados en base a la evaluación de resultados y cambios que ocurren en el entorno social.

F) Planeación opcionales

Aquí se toman acciones preventivas para superar situaciones cambiantes.

De acuerdo a estos tipos de planeación se les puede clasificar de una manera más general por el tamaño, por ámbito, por propósito, por su duración, por su curso y por su forma (Torres, 2014).

1.7. Misión

Según Capriotti (2008) la misión representa un concepto de la identidad de la empresa que se define por el producto que ofrece, proporciona una definición del área de actividad dentro de la cual deben ubicarse los negocios, presentes y futuros , esto se enfoca en determinar las necesidades a ser satisfechas en el mercado.

Es la razón de ser de la empresa, organización o una institución. Se enfoca en el presente es la actividad que justifica lo que el grupo está haciendo en un momento dado. Depende de qué actividad que realiza la organización para enfocar la misión, depende del entorno y los recursos que dispone (Junco, 2016).

1.8. Visión

Toda organización necesita un objetivo hacia el cual dirigir sus esfuerzos, debe definir preguntándose como desea llegar a ser en cinco o diez años, esto se denomina visión. Se puede concebir como un logro global en el mediano o largo plazo y es importante que sirva de norte a las acciones de sus miembros y mantenerlo motivados (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1988).

Se refiere a una imagen que la organización se plantea a largo plazo sobre como espera que sea su futuro, una expectativa de lo que se espera que ocurra. Debe ser ambiciosa y sobre todo realista, la función de esta es guiar y motivar al grupo para continuar con su trabajo (Brachfield, 2009).

1.9. Valores

Los valores corporativos forman parte de la cultura organizacional los cuales establecen los límites según sus características competitivas, condiciones externas, la competencia del mercado y los clientes. En la actualidad la sociedad exige a la empresa una conducta moral que va más allá de lo establecido. Los valores corporativos tienen características fundamentales como su tamaño, la imagen, su posición, la estructura de su organización donde podemos tener una ventaja competitiva si se las mezclan para poder posicionarse estratégicamente y definir como quieren ser aceptados en el mercado (Zapata & Pérez, 2013).

Son principios, creencias fundamentales que ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, proporciona una pauta para formular metas y propósitos, reflejan intereses, sentimientos y convicciones más importantes. Valores, actitudes y conductas están estrictamente relacionados. Cuando hablamos de actitud nos referimos a la disposición de actuar de acuerdo con nuestras creencias, sentimientos y valores. Los valores se traducen en pensamientos, conceptos e ideas, pero lo que más se aprecia es el comportamiento lo que hace la persona. Una persona valiosa es alguien que vive de acuerdo a los valores en los que se cree, pero los valores también son la base para vivir en comunidad con las demás. Las organizaciones tienen definidos sus valores de manera implícita por eso se los debe aceptar y ponerlos en práctica, los valores de la organización reflejan especialmente lo que hace diariamente la mayoría de integrantes de la empresa, si esto no sucede la empresa debe revisar la manera de trabajar sus valores (Vanderbeck, 2017).

1.10. Objetivo general

Los objetivos se utilizan en una organización para establecer la meta final que se quiere conseguir, en consonancia con las metas organizacionales generales, establecidas por los accionistas por medio de la Dirección. El objetivo debe estar cuantificado, relevante y compatible, es importante su exacta definición y su delimitación ya que esta será la guía de la empresa y servirá para orientar el

desempeño de los gerentes hacia resultado mensurable y reales (Walter & Pando, 2014).

1.11. Objetivo específico

Por lo general son una guía para los objetivos generales, este tipo de objetivos no son explícitos, pero ejercen una influencia importante en el planteamiento de los objetivos corporativos y la misión de la corporación. Estos objetivos deben realizarse de forma organizada y secuencialmente para que se pueda ver y medir sus cumplimientos; podrán aumentarse en casos, pero no debe estar en contra de los objetivos generales (Cuéllar, 1999).

1.12. Estrategia

Una vez que se ha escogido y establecido los objetivos organizacionales el siguiente paso es como alcanzarlos, se establecen las estrategias que empleará la empresa para alcanzar con eficiencia esos objetivos y escoger las tácticas y las operaciones que sirvan mejor para poner en práctica. Para alcanzar los objetivos a largo plazo se debe movilizar todos los recursos de la empresa en el ámbito global. La táctica es un esquema específico de cómo emplear los recursos dentro de una estrategia (Carucci, 2003).

Es un plan que especifica una serie de pasos que tienen como finalidad un determinado objetivo, la estrategia en cualquier sentido es una puesta en práctica de la inteligencia y el raciocinio. Tener una política definida de acuerdo a la esencia para el correcto funcionamiento de la organización, ya que alinea y marca pautas para todos los directivos y empleados (Asfahl, 2010).

1.13. Política

Con las políticas se establecen las reglas o límites entendidos y acatados por todo el personal en los cuales se determinan las acciones que deben ocurrir, llega a ser de gran importancia en las empresas del estado y en empresas familiares. Las políticas son directrices que definen las acciones aceptables para el logro de los objetivos, nos ayuda a desechar algunos problemas que no se consideran aceptables en función de los valores de la Corporación (López, 2005).

1.14. Mapa estratégico

Son herramientas que ayudan a tener una visión macro de la estrategia de la empresa. Es un conjunto de límites o parámetros que definen el alcance o ámbito de la actividad de una empresa, se logra determinar lo que esta fuera o dentro en base al dominio actual, creencias fundamentales y valores, identifica las ventajas competitivas e intereses de los accionistas y de la compañía. (CUESTA, 2012).

Un mapa estratégico tiene cuatro perspectivas la financiera que describe los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores conocidos. La perspectiva del cliente comprende los indicadores relativos a la satisfacción del cliente, la retención y el crecimiento. La perspectiva de los procesos identifica claramente los procesos claves de modo que los gerentes y empleados pueden focalizarse en mejorarlos de forma constante. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los puestos de trabajo, los sistemas, y el clima que sustenta los procesos que crean valor. Los beneficios de tener una estrategia en una compañía sirve de herramienta de comunicación que posibilita que todos los empleados entiendan la estrategia y se la traduzca en acciones, provee una estructura donde los gerentes puedan ver rápidamente en cuales aspectos de la estrategia se tiene éxito y en cuáles no, debe existir una persona que esté a cargo del mapa estratégico para asegurar que los datos estén continuamente actualizado y tenerlo a la mano cuando necesiten los gerentes (Escalante, 2016).

1.15. Planes operativos

Se refiere a las actividades permanentes del conjunto de funciones requeridas para el cumplimiento de la misión. Un plan operativo se puede formular en el mediano o largo plazo, se organiza en función a lineamientos, actividades y recursos en los cuales se establecen los lineamientos en función de la estrategia del negocio, se utiliza indicadores de cantidad, calidad y desempeño para conocer el logro de cada actividad (CRESPO, PEREZ, & MORILLAS, 2012).

Es un documento en el cual la organización establece una serie de objetivos que desean cumplir, son los pasos a seguir para lograr lo planteado en un principio, por lo general se lo realiza anualmente y por tal motivo se lo denomina POA, el objetivo

consiste en que una organización se ubique, se visualice y se proyecte. Este tipo de estrategias son diseñadas para alcanzar metas determinadas, el plan operativo sirve también para la toma de decisiones ya que genera información relevante para la empresa, hay que hacer tres preguntas para la elaboración del plan; ¿Cuál es la situación actual de una entidad?, ¿Hacia dónde se quiere ir?, ¿Cómo vamos a conseguir los objetivos deseados? El éxito de un plan operativo depende del documento elaborado, la persona relacionada con el plan se implique en el proyecto y por último el plan tiene que incorporar segmentos de anticipación para que sea adaptable a cualquier circunstancia. El plan debe ser elaborado en consenso y participación de todas las personas implicadas (Martinez, 2015).

1.16. Planes tácticos

Es una parte donde se realizan distintas operaciones que se ejecutan concretamente de acuerdo al plan estratégico. La microempresa comienza con sus objetivos y luego desarrolla estrategias para lograrlos, son pasos específicos necesarios para obtener resultados, suelen ser llamados planes de acción a corto plazo por que detallan los objetivos grandes en más pequeños con la intención de hacerlas más factibles de cumplir, una buena estrategia es asignar acciones específicas a los empleados particulares con fechas límites específicas de igual manera se debe seguir pasos para ponerlos en acción para que los planes de la microempresa sean reales. Debe enfocarse en objetivos centrales de la compañía, de otra manera las actividades de los empleados se tornan muy frágiles y difíciles de entender como sus actividades se convierten en objetivos (Brachfield, 2009).

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO Y ESTUDIO DE MERCADO

2. Diagnóstico situacional

Se realizó un análisis el cual ayudó a detallar las falencias que la microempresa posee, así como también las fortalezas, esta herramienta diluirá de mejor forma en que se está fallando y por qué existe un estancamiento empresarial en cual lleva algún tiempo sin resolverse.

2.1. Antecedentes

La Distribuidora “C & B E HIJOS”, es una micro microempresa familiar fundada hace 20 años por el señor Carlos Leal, desde sus inicios se dedicó a la distribución de productos de consumo masivo al por mayor y menor; constituida como persona natural, ubicado en la parroquia el San Francisco, en las calles: Sánchez y Cifuentes, y Rafael Larrea Andrade de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

La microempresa ofrece productos como arroz, azúcar, granos secos, harinas y fideos.

Con el paso del tiempo la microempresa ha ido creciendo, principalmente por sus productos de calidad, lo cual ha generado gran demanda y aceptación en el mercado local por parte de los clientes.

Actualmente la microempresa presenta ciertas dificultades en su proceso administrativo, se actúa en función del día a día, con un manejo doméstico debido principalmente a las siguientes causas:

Falta de una planificación a largo plazo: El no tener una planificación a largo plazo limita los campos de acción de la microempresa, porque no pueden realizar proyecciones a futuro de lo que pueden lograr.

No existen proyectos de crecimiento: La falta de una propuesta anual de proyecto genera que la microempresa no establezca planes operativos de cumplimiento anual enfocados al crecimiento del negocio.

Organización y carga laboral: Una mala asignación de tareas a todo el personal y toma de decisiones erradas para el negocio generando pérdidas económicas considerables.

Futuro incierto: Al no poseer un plan definido no se puede tener una visión clara de adonde quiere dirigirse la organización, dificultando conocer el alcance real del negocio y perdiendo oportunidades de inversión y crecimiento.

Limitación en las aspiraciones de ampliación del negocio y de nuevos mercados: No contar con proyectos anuales, perjudican primordialmente en la proyección de la ambición de la organización al desconocer que planes aplicar para concretar sus objetivos de ampliación y de crecimiento en mercado.

2.2. Objetivos

2.2.1. Objetivo general

Diseñar un Plan Estratégico para la Distribuidora “C & B E HIJOS” ubicada en la ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura.

2.2.2. Objetivos específicos

- Elaborar un estudio de diagnóstico tanto en los ámbitos : internos de la Microempresa Distribuidora “C & B E HIJOS”, ubicada en la ciudad de Ibarra, así como en ámbito externo como a nivel de proveedores cliente y competencia directa, para conocer la situación actual de la organización.

2.2.3. Variables diagnosticas e indicadores

Para establecer las bases diagnosticas se han definido las siguientes variables:

Expectativas internas

- Gerencia estratégica de la microempresa
- Estructura organizacional
- Planeación
- Delegación
- Talento humano
- Control

Expectativas externa

- Proveedores
- Cliente
- Competencia

Ambiente interno

- Recursos
- Desarrollo del talento humano

Ambiente externo

- Legal
- Político
- Social
- Económico
- Tecnología

2.3. Matriz de Relación

Objetivos Diagnósticos	Variables	Indicadores	Técnicas	Fuentes de Información
Determinar las expectativas de los elementos externos que tiene la Distribuidora “C & B E HIJOS”.	Expectativas elementos externos	- Percepción de calidad de los productos - Factores de confiabilidad - Participación en el mercado	- Encuesta	- Proveedores - Clientes
Establecer las expectativas de los elementos internos de la Distribuidora “C & B E HIJOS”.	Expectativas elementos internos	- Estabilidad - Capacitaciones - Estabilidad	- Entrevista - Encuesta	- Distribuidora “C & B E HIJOS”
Describir información sobre el manejo de la Distribuidora “C & B E	Desempeño de la Distribuidora en el pasado	- Control de cuentas - Revisión de perfiles	- Observación Directa - Información documental de la microempresa	- Distribuidora “C & B E HIJOS”

HIJOS” referido al desempeño pasado (dos años) y actual (base de datos).	y la actualidad	- Recursos financieros de la microempresa		
Analizar el ambiente externo de la Distribuidora “C & B E HIJOS” mediante el método PESTEL.	Ambiente externo	- Político - Económico - Demográfico - Social - Cultural - Legal - Cinco fuerzas de la competencia - Competencia	- Análisis documental	- Documentos bibliográficos
Analizar los recursos, capacidades y habilidades de la Distribuidora “C & B E HIJOS”.	Ambiente interno	- % de venta mensuales - Evaluaciones al personal - Revisión de los estados financieros	- Entrevista y revisión de base de datos	- Distribuidora “C & B E HIJOS”

2.4. Análisis Externo

2.4.1. Análisis PEST

Desde algún tiempo se ha desarrollado varias herramientas de planificación estratégica, una de ellas es el análisis PEST con la cual se clasifica los factores del macro entorno, donde se analiza el impacto de estos factores en la microempresa para así tener una respuesta a las amenazas como también aprovechar las oportunidades que se presenten. Este análisis ayuda a examinar el factor político, económico, social y tecnológico en el cual no tiene control directo la microempresa.

2.4.1.1. Factor Político

Legislación actual en el mercado local

La Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado es la encargada de regular la competencia entre los empresarios que sea de forma justa y equitativa sin que se genere beneficios para uno o para otra, más bien es quien fomenta que el mercado sea variado, con esto lo que se pretende es evitar la monopolización de algunos mercados. Así generar al cliente una variedad de opciones en las cuales puede elegir según su economía.

Políticas

En el país rige el artículo 1 de la Constitución del Ecuador el mismo que mantiene un modelo de derecho y justicia social, gobernada de manera descentralizada, la organización se encuentra constituida por funciones que integran aspectos legislativos, judiciales, ejecutivos, de transparencia y control.

Procesos y entidades regulatorias

El gobierno ha transformado la matriz productiva con la finalidad de generar una mayor competitividad sistemática y la dinamización de la economía. Para proteger a las microempresas y tengan un mejor

ambiente microempresario, es así que entidades reguladoras como el SRI ha eliminado una serie de impuestos los cuales trababan el crecimiento económico de las entidades, con estas medidas se incentiva a la inversión a largo plazo y al ahorro en las microempresas.

2.4.1.2. Factor Económico

Situación económica local

En la actualidad el Ecuador se encuentra en un proceso de austeridad económica por lo que se ha palpado un estancamiento en cuanto al crecimiento económico del país.

Tendencia de la economía local

La economía en la actualidad está en alza ya que se ha superado un decrecimiento de por lo menos cinco trimestres, por lo que se prevé que para el próximo año se tenga una mayor estabilidad financiera con la cual existirá la facilidad crediticia por lo que se podrá realizar inversiones en las microempresas para así afianzar o expandir la misma.

2.4.1.3. Factor social

Estilo de vida

Las nuevas tendencias tecnológicas y el acelerado ritmo de vida que se lleva en la actualidad la sociedad están sufriendo un desapego emocional con los seres que lo rodean y no explotan de una buena manera la tecnología que se posee.

Acceso y tendencia del consumidor

Este aspecto varía de acuerdo al estatus económico de cada persona y también depende de creencias, modo de vida, religión, tipo de crianza pero lo que está claramente marcado es el género en tendencia de compra ya que varía de acuerdo a la edad y al ingreso económico.

Opinión y actitud del consumidor

En la actualidad el cliente busca ser valorado por parte del vendedor quiere sentir que tiene privilegios busca el mayor beneficio posible es decir precios bajos y un buen servicio o producto. Con estos beneficios se tiene un cliente fiel y satisfecho que con seguridad volverá a elegirnos por encima de la competencia.

2.4.1.4. Factor Tecnológico

Potencial de innovación

Una herramienta que beneficia al crecimiento de la microempresa es la actualización tecnológica la cual ayuda a realizar un mejor desempeño en cuanto al servicio que se ofrece, gracias a la implementación de la matriz productiva por parte del gobierno se ha estimulado el desarrollo tecnológico en las microempresas.

Madurez de la tecnología

La inversión realizada por parte del gobierno en la tecnología ha sido importante ya que se ha visto un fortalecimiento en los productos y servicios, dándoles un valor agregado en la innovación tecnológica esto con un crecimiento económico en el cual se vio el cambio en las instituciones públicas y privadas.

2.5. Micro ambiente

2.5.1. Cliente

Los clientes son las personas que adquieren los productos tanto mayoristas como minoristas de la ciudad de Ibarra, con impacto en las microempresas que se encuentran en los alrededores de los mercados de la ciudad ya que ellos son los que mueven con facilidad la compra y venta de los productos que se ofertan. Debido a la ubicación del local también existen personas de las comunidades que compran al paso ya que está cerca del terminal de los buses de la Cooperativa “La Esperanza”.

2.5.2. Competencia

Existen dos microempresas que serían las llamadas a ser la competencia las mismas se encuentran en los alrededores del sector por el cual está ubicado nuestro micro microempresas.

2.6. Análisis Interno

2.6.1. Capacidad de gestión administrativa

La microempresas no se encuentra organizada ya que no existe un plan estratégico el cual ayude a un mejor desempeño del personal y la construcción de objetivos a futuro, tampoco se cuenta con planes operativos ya que se la ha manejado por años sin estos importantes herramientas y por lo tanto se cree que no son indispensables obviando los grandes beneficios que puede generar a cualquier organización.

2.6.2. Capacidad de gestión financiera

La capacidad financiera es aceptable ya que la microempresas ha sabido mantenerse en el mercado por un tiempo prolongado, pero su estancamiento ha sido a nivel de crecimiento institucional ya que no se ha invertido en la microempresas con la finalidad de obtener un mayor número de clientes y expandirse en el mercado hacia otras ciudades.

2.7. Factores de éxito

El factor de éxito es su ubicación y su alta capacidad de almacenamiento en cual logra abastecer a los clientes que demandan el producto, también cuenta con un gran número de clientes fijos los cuales se encuentran satisfechos con el servicio prestado hacia ellos.

El alto grado de seriedad por parte de la micro microempresas hace que los clientes recomienden a otras microempresas para que estas vayan con confianza a obtener un servicio de calidad y con garantía de que sus expectativas van hacer satisfechas.

2.8. Definición del problema de investigación

La micro microempresas no cuenta con un plan estratégico en la Distribuidora “C & B E Hijos”, ciudad Ibarra, provincia de Imbabura.

2.9. Objetivos del estudio de Mercado

Obtener la información necesaria para realizar la evaluación diagnóstica, con la finalidad de implementar un plan estratégico para el mejoramiento de los procesos en la Distribuidora “C & B E Hijos”.

2.10. Mecánica operativa

2.10.1. Identificación de la población

Se realizó una visita a la microempresas en la cual se pudo constatar de primera mano el número de empleados con los cuales se ira a trabajar es así que se alzó la información y se totalizó un número de diez empleados los cuales serán objeto de estudio.

Tabla 1. Gerente y Trabajadores

GERENTE Y TRABAJADORES	
Gerente	1
Contador	1
Empleados	8
TOTAL	10

2.11. Identificación del universo

Como se pudo conocer la microempresas no cuenta con un número mayor a las cincuentas personas lo cual no es necesario sacar una muestra para el

estudio y por tal motivo se procede a realizar la encuestas a las diez personas que se detallan en el cuadro anterior.

2.12. Identificación de clientes potenciales

En la obtención de datos se tomó en cuenta a los clientes más frecuentes y los que al adquirir una obligación cumplen con su palabra, así que se estableció un total de 198 clientes los mismos que se detallan en el cuadro dos a continuación.

Tabla 2. Clientes Potenciales

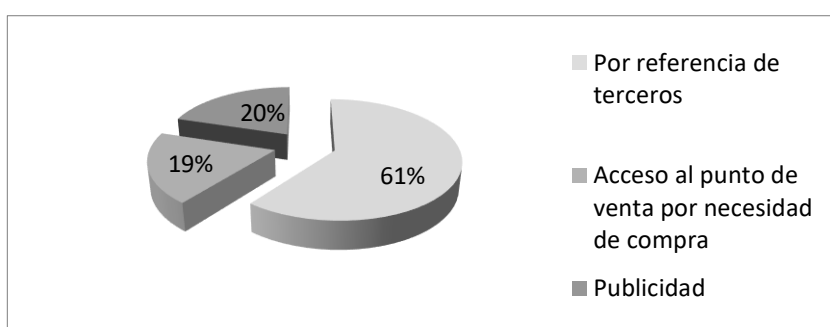
CLIENTES POTENCIALES	
Minoristas	100
Mayoristas	98
TOTAL	198

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES POTENCIALES DE LA MICROEMPRESAS

1. ¿Cómo usted conoció de la existencia de la Distribuidora “C & B E Hijos”?

- Por referencia de terceros.
- Acceso al punto de venta por necesidad de compra.
- Publicidad.

Figura 2 Existencia de la Distribuidora



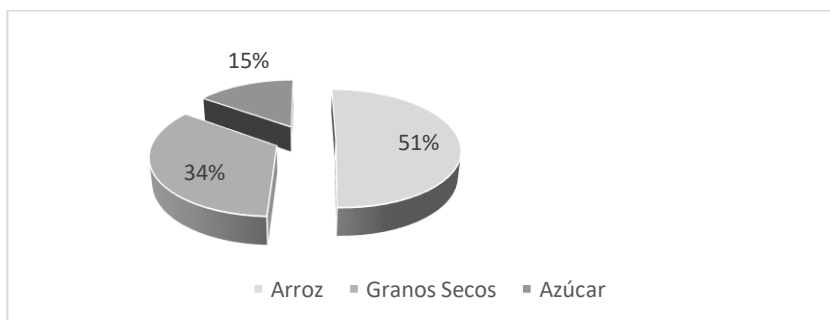
Análisis:

El mayor porcentaje de los encuestados, afirma que conocieron la microempresas por medio de terceros.

2. ¿Productos que adquiere en la Distribuidora “C & B E Hijos”?

- Arroz
- Granos secos
- Azúcar

Figura 3.Productos



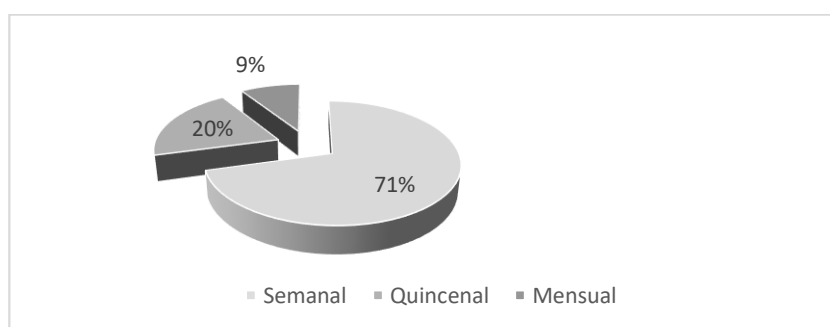
Análisis:

Se puede evidenciar que de los 198 encuestados en total el producto más adquirido por parte de los clientes es el arroz, por otra parte, observamos que el segundo producto corresponde 34% de granos secos, mientras que el 15 % de clientes adquieren azúcar como producto para el mercado.

3. ¿Con qué frecuencia compra los productos en la Distribuidora “C & B E Hijos”?

- Semanal
- Quincenal
- Mensual

Figura 4. Frecuencia de compra



Análisis:

La frecuencia del 71% de los productos que los clientes adquieren con mayor porcentaje es de manera semanal

4. **¿Indique la razón(s) que inciden en su decisión de compra?**

- Por el crédito otorgado
- Por la ubicación del local.
- Por la calidad del producto
- Por la diversidad de marcas
- Por sus precios en relación a otros puntos de venta.

Tabla 3. Decisión de compra

	%	No
Por el credito otorgado	25.3%	50
Por la ubicación del local	15.2%	30
Por la calidad del producto	40.4%	80
Por la diversidad de marcas	10.1%	20
Por sus precios en relacion a otros puntos de venta	9.1%	18
Total	100%	198

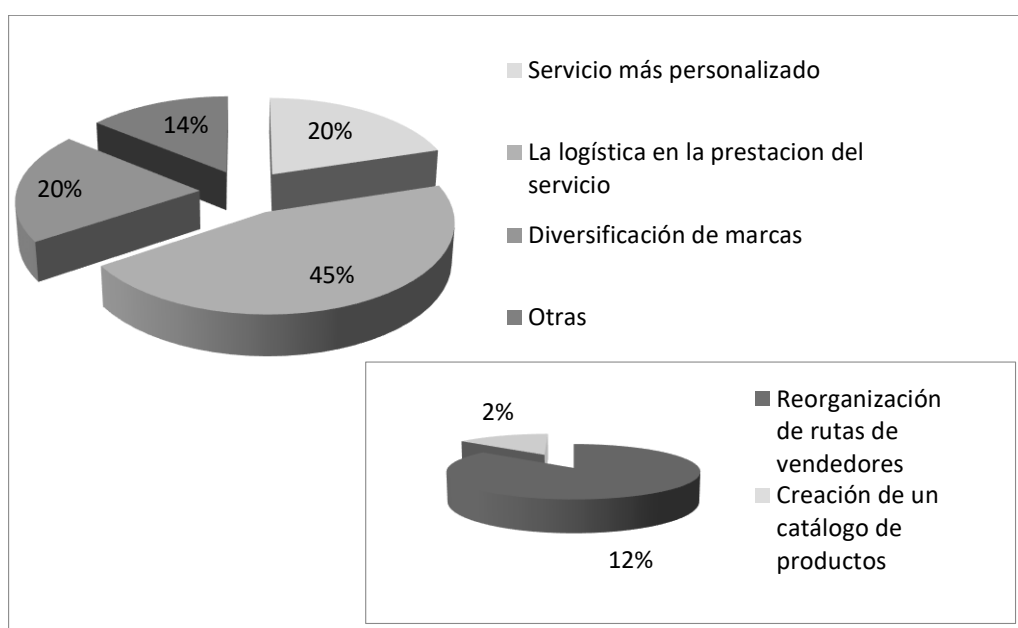
Análisis:

Referente a esta pregunta se visualiza que los clientes prefieren a la microempresas por la calidad del producto en un 40.4%, además del crédito directo que otorga la misma con un 25.3% es muy notorio por su beneficio

5. ¿Qué aspectos de estos cree usted que deberían mejorar la Distribuidora “C & B E Hijos”?

- Servicio más personalizado.
- La logística en la prestación del servicio.
- Diversificación de marcas.
- Otras.

Figura 5. Aspectos mejora



Análisis:

Los clientes han elegido la opción de la logística, por la demora de entrega de pedidos, al igual que la falta de criterios de sus trabajadores para dar una buena atención a los mismos y en un porcentaje igual el servicio más personalizado como también la diversificación de marcas, como un tema a trabajar para que se vuelva una ventaja competitiva.

Y tenemos la respuesta Otras donde el 12% de ellos piden que se cambie los días de ruta en algunas zonas, porque esto les está afectando al momento de realizar pedidos.

LOS COMPETIDORES DIRECTOS

Competencia Comercial PASQUEL

Se encuentra ubicado en la provincia de Imbabura cantón Ibarra en las calles Cabezas Borja 2-91 y Pedro Moncayo, su tiempo de trayectoria comercial está entre los 25 años ,se dedica a la venta de productos de primera necesidad y con los años ha ido creciendo por su variedad de productos.

Visita y recorrido realizado al Comercial Pasquel para observar y conocer las diferentes actividades que se realiza ahí por parte de sus empleados como imagen, atención, venta, diversificación de productos al igual que su calidad, profesionalismo y proactividad que ofrece al mercado.

En las bodegas cuenta con un módulo de información y ventas para dar orientación a los clientes, sus trabajadores se encuentran uniformados con el respectivo logo de la microempresas, la mercadería está a la vista y tiene muestra de los productos a la mano.

Durante la visita se pudo verificar que existe una buena coordinación entre trabajadores, al igual que brindan una atención inmediata a los clientes y tienen una variedad de productos, un buen stock en la bodega, y mantienen la imagen corporativa.

Competencia Comercial JHONY HERNÁNDEZ

Se encuentra situados en la provincia de Imbabura, cantón Ibarra en las calles Eugenio Espejo y Rafael Larrea Andrade, tiene un tiempo de trabajo de 6 años con la venta de productos de primera necesidad y su fortaleza son los precios bajos.

Visita y recorrido realizado al comercial JH para observar y conocer las diferentes actividades que se realiza ahí por parte de sus empleados, como imagen, atención, venta, diversificación de productos, al igual que su calidad profesionalismo y proactividad que ofrece al mercado.

Su módulo se encuentra casi a la vereda, los ingresos a sus bodegas son muy angosta, los empleados no están uniformados, falta de experiencia y atención al cliente.

Una atención precaria hacia el cliente y un trato irrespetuosos, no tienen donde recibirlos al igual que un desordenado manejo de los canales de despacho, la mercadería no se encuentra a la vista, como también la falta de experiencia de sus trabajadores y una de las fortalezas son sus precios y el sitio de ubicación.

LOS PROVEEDORES

ARROCERA EL REY

ING JARA

PRODICEREAL

CHICHO

PROSEJUMA

ERNESTO CASANOVA

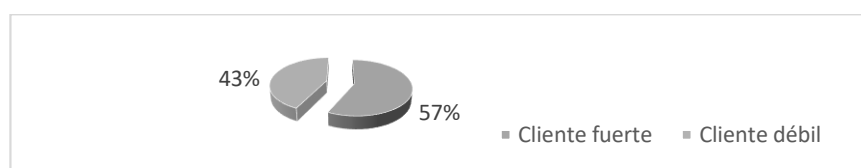
INDUSTRIAS CATEDRAL

PREGUNTAS A PROVEEDORES

1. ¿Considera a Distribuidora “C & B E Hijos”?

- Cliente fuerte.
- Cliente débil

Figura 6. Consideración de la Distribuidora



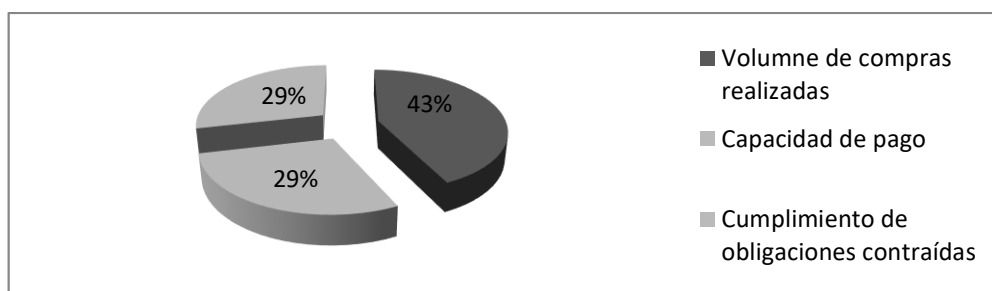
Análisis:

Esta pregunta nos dice que la microempresas es considerada como un cliente fuerte con visión a crecer.

2. ¿Razones por las cuáles considera a la Distribuidora “C & B E Hijos” un cliente potencial?

- Volumen de compras realizadas.
- Capacidad de pago.
- Cumplimiento de obligaciones contraídas.

Figura 7. Cliente potencial



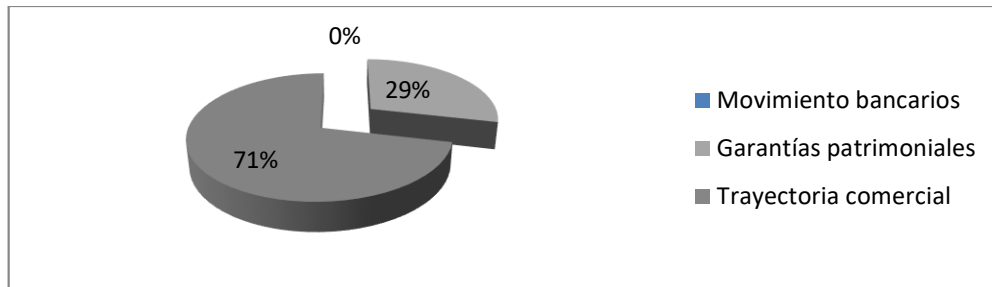
Análisis:

Referente a esta pregunta la mayoría de proveedores, dan un porcentaje mayor al volumen de compras porque los pedidos que realizan son altos con respecto a la competencia.

3. ¿Qué factores le generan confiabilidad respecto de la distribuidora “C & B E Hijos”?

- Movimientos bancarios
- Garantías patrimoniales.
- Trayectoria comercial

Figura 8. Confiabilidad



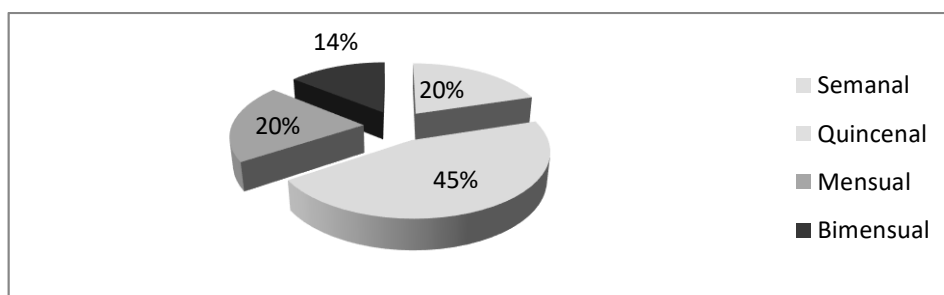
Análisis:

Podemos observar que el porcentaje mayor es la trayectoria comercial por los años de trabajo y estabilidad dentro del mercado.

4. ¿Con que periodicidad la Distribuidora “C & B E Hijos” adquiere sus productos?

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Bimensual

Figura 9. Periodicidad de producto



Análisis:

La microempresas adquiere sus productos de manera quincenal, para poder mantener un buen control de rotación dentro de sus inventarios.

5. ¿De las ventas totales mensuales en la zona norte, que porcentaje de sus ventas representa las transacciones con la Distribuidora “C & B E Hijos”?

- 10%
- 20%
- 30%
- 40%
- Más de un 50%

Tabla 4. Total ventas

	%	No
10%	14%	1
20%	14%	1
30%	14%	1
40%	29%	2
Más de un 50%	29%	2
Total	100%	7

Análisis:

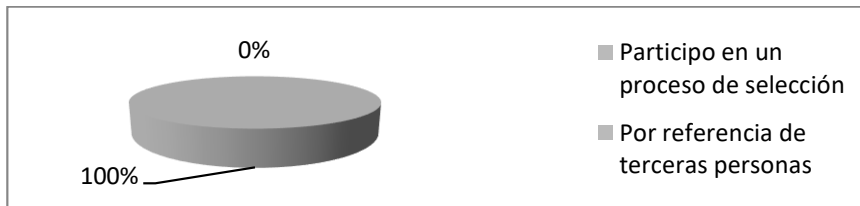
Los proveedores afirman que la Distribuidora “C & B E Hijos” Adquiere sus productos dentro de sus ventas en un 40% y más de un 50 % de forma mensual, siendo esta microempresas un referente importante en la zona norte del país.

ENCUESTA EMPLEADOS

1. ¿Cómo fue su ingreso a la microempresas?

- Participo en un proceso de selección
- Por referencia de terceras personas

Figura 10. Ingreso al negocio



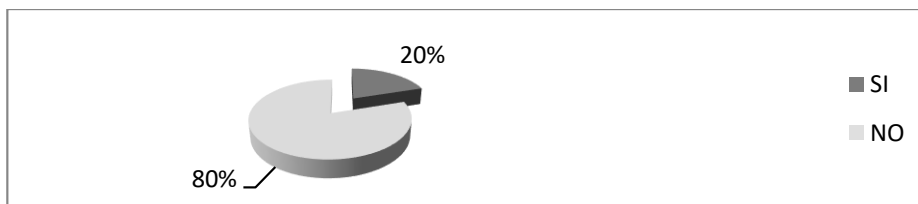
Análisis:

Mediante el resultado expuesto se puede concluir que la microempresas carece de un proceso de selección acorde a los requerimientos establecidos por la ley.

¿Conoce la misión y visión de la microempresas?

- SI
- NO

Figura 11. Misión y Visión



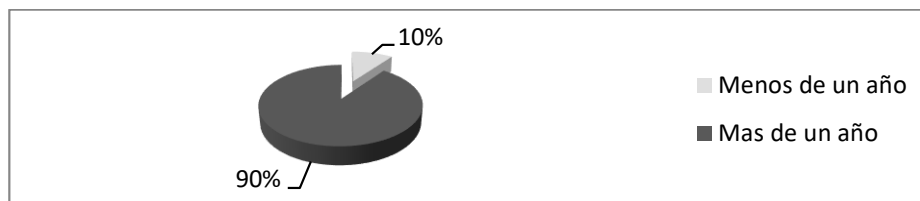
Análisis:

Existe un total desconocimiento de la misión y visión implementada de la microempresas por el 80 % de los trabajadores, mientras que el 20 % opina que es importante el poder tener el conocimiento de hacia donde se direcciona la microempresas.

2. ¿Cuánto tiempo labora en la microempresas?

- Menos de un año
- Más de un año

Figura 12. Tiempo de trabajo



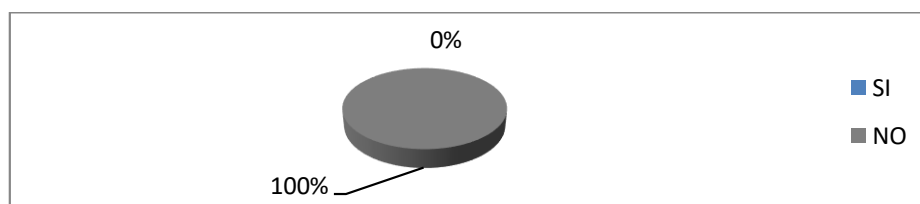
Análisis:

El resultado de esta pregunta, presenta que el 90% del personal ha logrado mantenerse dentro de la microempresas ya que el trabajo les ha permitido tener garantías y beneficios de ley al igual que condiciones seguras de trabajo.

3. ¿A su ingreso a la microempresas firmó un contrato de trabajo?

- SI.
- NO.

Figura 13. Contrato



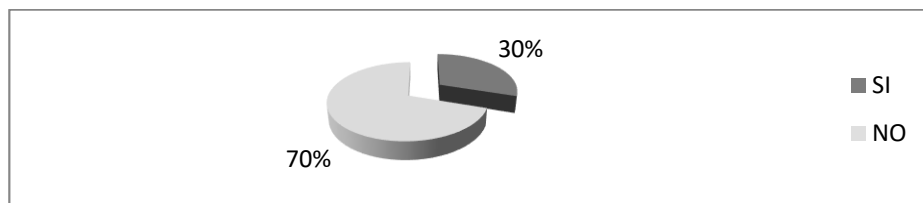
Análisis:

El resultado es desfavorable debido a que no existe política de contratación según lo establecido en el código de trabajo.

4. ¿Conoce las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?

- SI
- NO

Figura 14. Funciones y Responsabilidad



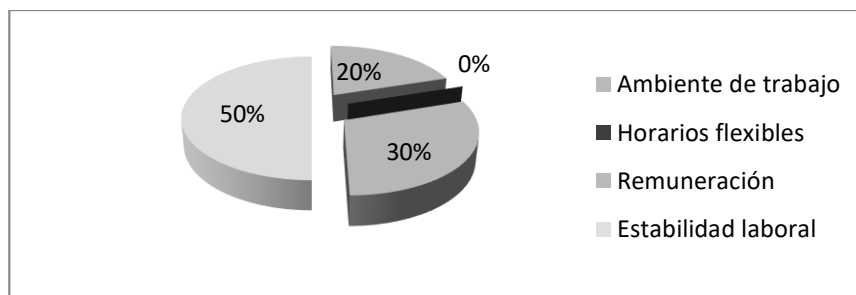
Análisis:

Los encuestados manifiestan que no conocen cuales sus propias funciones inherentes al cargo que desempeñan dentro de la microempresas, y un porcentaje mínimo tiene conocimiento de cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la microempresas.

5. ¿Aspectos que considera favorables al trabajar en la Distribuidora “C & B E Hijos”?

- Ambiente de trabajo
- Horarios flexibles
- Remuneración
- Estabilidad laboral

Figura 15. Aspectos favorables



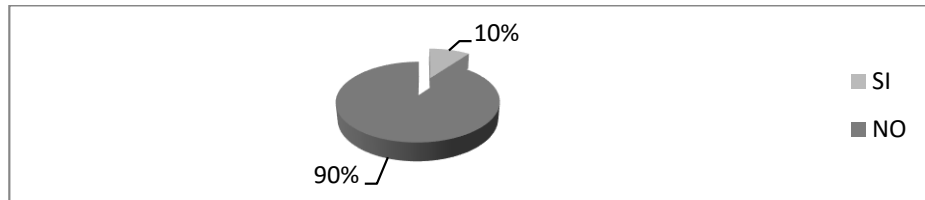
Análisis:

El resultado refleja que la microempresas brinda a su personal una estabilidad laboral debido a su crecimiento anual en el mercado y sobre todo los pagos de remuneraciones puntualmente y beneficios de ley.

6. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación?

- SI
- NO

Figura 16. Capacitación



Análisis:

El personal que labora en la microempresas manifestó que no se han beneficiado de capacitaciones por lo que es una deficiencia de la cual la microempresas debe considerar para mejorar el rendimiento y capacidad laboral de sus trabajadores

7. ¿Qué recomendaría implementar y/o mejorar en su lugar de trabajo?

Los trabajadores sugirieron mejoras en los horarios de trabajo que sean más flexibles, al igual que exista un lugar adecuado para la hora de descanso donde ellos puedan relajarse.

ENTREVISTA AL GERENTE

En base a estos elementos se realizó la entrevista

FUNDAMENTACIÓN:

- Origen de la microempresas
- Evolución de la microempresas.
- Su desarrollo en el mercado.

LA PLANIFICACIÓN

- Gerencia estratégica
- Planes y programas microempresariales.

ORGANIZACIONAL

- Estructura organizacional
- Manuales empresariales.
- Gerencia del personal administrativo y de planta.
- Supervisión y control empresarial
- Gerencia financiera.
- Logística empresarial.
- Promoción y publicidad de la empresa.
- Políticas empresariales
- Evaluación del desempeño.
- Proyección de la empresa.
- Implementar una planeación estratégica

La Ing. Betty Leal gerente de la empresa expreso que empezó hace unos 20 años con la iniciativa del Sr Carlos leal; Al ser una persona que transportaba el producto de la Provincia de Guayas a la Provincia de Imbabura siendo esto sus primeras ideas de trabajar de comerciante. Con el tiempo fue dando forma a la idea de crear

una distribuidora, que hoy en día con la diversificación de productos y la atención en la zona norte del país ha logrado fidelizar a los clientes con productos de calidad, precios convenientes, facilidad de crédito inmediato que es otorgado a los mismos y con su lema de servir y no competir.

Sobre la gerencia supo manifestar que no es efectiva ya que no realizan evaluaciones de fortalezas y debilidades, al igual que un mal manejo de la toma de decisiones, por no tener históricos de ventas, de productos al igual que no hay incentivos que motiven a sus empleados a trabajar más como también la falta de capacitaciones y el compromiso de la microempresas en ayudar a los mismos como la falta de metas a corto y mediano plazo.

Al igual que no tienen programas y mucho menos planes, solo se basan en objetivos vitales basados en aquellos que deben hacerse para poder funcionar en el día a día, como también se mantiene objetivos condicionales y de objetivos de operatividad, porque a raíz de la cantidad que se venden de los productos solamente se utilizan para generar estadísticas y mediante esa información se van tomando decisiones oportunas para las compras.

Sobre la estructura organizacional comentó que los puestos no están definidos al igual que las tareas y me dice que no existe una cadena de mando y mucho peor de control y comunicación, cuenta que tienen un manual de organización y funciones pero que no se lo ha puesto en práctica para delimitar responsabilidades y peor para adiestrar y orientar al personal.

Esta no se la realiza debido a que el personal no pasó por un proceso de selección y de capacitaciones. La bodega es manejada de forma empírica en base a sus ventas diarias, no realiza un control de inventarios de la mercadería existente y no hay una supervisión del personal.

En lo que se puede decir de las finanzas dentro de la microempresas manifiesta que existe una contabilidad asertiva con respaldo de un profesional, al igual que se

realiza un buen manejo de cartera y de cuentas bancarias, que facilita la toma de decisiones en la parte económica, sabiendo informar oportunamente a la gerencia sobre la liquidez que mantiene la microempresas.

Otro fuerte es la ejecución de las actividades de obtención, almacenamiento y traslado de mercadería, que está manejada con facturas al igual que guías de transporte. La falta de un manejo técnico es porque a veces los pedidos se hacen al ojo, por esta parte la promoción solo se hace de manera verbal con los clientes y no por medios de comunicación escrita.

No se tiene establecido políticas en la microempresas y por ende se carece de reglamentos y normas, solamente se ha establecido un horario de trabajo.

Que piensa que sería factible poder ver el cumplimiento de cada empleado en su puesto de trabajo o como también realizar correctivos a tiempo para llegar a las metas.

Al implementar una planeación estratégica en la microempresas, esto contribuirá de mejor manera en la toma de decisiones concerniente al ámbito de trabajo que se desarrolla en la misma, a su vez nos permitirá prevenir o actuar de manera inmediata frente a una problemática y así aprovechar las oportunidades del futuro.

Tabla 5. FODA

Fortalezas	Debilidades
• Reconocimiento en el mercado. • Marcas posicionadas (Arroz). • Posee una gran rotación de productos. • Calidad de productos. • Preferencia por parte de los proveedores.	• La logística en la prestación del servicio es inadecuada. • Falta de procesos de selección. • Subjetividad en las contrataciones • Plan estratégico desactualizado.

• Capacidad de adquisición. • La Trayectoria comercial de la microempresas. • Estabilidad de trabajo. • Tiene procesos definidos. • Manejo adecuado de las finanzas. • Control de cartera. • Buen manejo de actividades de obtención, almacenamiento y traslado.	• Desconocimiento de sus funciones y responsabilidades • No existe capacitaciones. • No se realizan evaluaciones. • Un mal manejo de la toma de decisiones. • Falta de controles y comunicación. • Falta de incentivos a sus empleados. • Falta de actualización del plan estratégico. • No existe una cadena de mando.
--	--

Amenazas	Oportunidades
• Mayores impuestos tributarios (SRI). • El aumento de competencia desleal. • Austeridad económica por el estado • Tendencia del comprador • Impuestos Municipales. • Nuevas leyes con afectación a la microempresas. • Aranceles a productos importados. • Competencia salarial externa	• La facilidad crediticia • Cliente busca ser valorado • Innovación tecnológica • Plan con proveedores • Utilización de economías de escala • Servicio post venta • Expansión a nuevos mercados • Ampliación de la infraestructura • Aumento de nuevos productos y marcas. • Generación de convenios microempresariales

• Variación en los precios por oferta y demanda. • Ingreso de productos de países extranjeros. • Ingreso de productos sustitutos • Nuevos participantes al mercado	• Planes para la formación profesional.
---	---

MATRIZ FODA

Factores Internos		
	Fortalezas	Debilidades
Factores Externos	F1 - F9 - F11	D2 – D3 – D4 – D5 – D6 – D7 – D8
Oportunidades	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
O1	➤ Diversificación de productos	➤ Plan de desarrollo de adiestramiento de funciones
O2	➤ Expandir a nuevos mercados	➤ Liderazgo
O3	➤ Nuevas marcas de calidad	
O9	➤ Manejo del equipo de ventas	
	➤ Nuevos planes crediticios	
	➤ Mejor rotación de productos	
	➤ Convenios empresariales	
	➤ Inclusión de capacitaciones	
	➤ Identificación de necesidades	
Amenazas	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
A8	➤ Precios	➤ Mejor manejo financiero
A10	➤ Publicidad local	
A11	➤ Ofertas por temporadas	
	➤ Promociones	

ESTRATEGIAS FO, FA, DO, DA

Fortaleza – Oportunidades (FO)

En base al reconocimiento que posee la microempresas y las marcas posicionadas, se buscará expandir a nuevos mercados con la diversificación de productos nuevos con marcas de calidad, logrando así una mayor presencia en otras localidades haciendo uso del equipo de ventas.

A través del correcto manejo financiero y de cartera que tiene la microempresas, se ofertará nuevos planes crediticios para los clientes con un fuerte sistema de control del riesgo antes de dar el crédito y al momento de la cobranza.

La microempresas al poseer una gran rotación de productos de calidad buscará tener una economía de escala con una táctica de ventas.

La trayectoria comercial de la microempresas conjuntamente con la capacidad adquisitiva servirá para la integración de nuevos productos y marcas que generen más rentabilidad al negocio a través de industrias líderes que se encuentren en el mercado con la ayuda de convenios microempresariales.

La estabilidad del trabajo será garantizado a nuestros colaboradores con la formación mediante la incursión de capacitaciones adecuadas al puesto de trabajo.

La microempresas con los procesos definidos y con la ayuda de manejo de actividades a través de la adquisición, almacenamiento y traslado, buscará que el servicio post venta sea direccionado a la identificación de las necesidades del cliente.

Fortaleza – Amenaza (FA)

El aumento de la competencia desleal, ha generado un problema con el posicionamiento de las marcas y ha influenciado en el reconocimiento del mercado, por lo cual se utilizará estrategias de precios, para mitigar esta amenaza.

La calidad del producto y su rotación se ve afectado por la tendencia del comprador, que se ve influenciado por medios publicitarios, para neutralizar esto se enfocará en publicidad ATL locales que permitirá llegar a más personas.

La trayectoria comercial de la microempresas y la capacidad adquisitiva, ha generado que varios proveedores prefieran a la microempresas, lo que permitirá enfrentar a la variación de precios por la oferta y la demanda por temporadas de producción, se usará estrategias de promoción que ayudarán a disminuir el impacto económico percibido por la microempresas.

Debilidad – Oportunidad (DO)

La falta de procesos de selección de personal al igual que la subjetividad en las contrataciones han llevado a que los empleados no sepan cuáles son sus funciones y responsabilidades, esto conlleva a que las capacitaciones no sean acorde a su perfil, por lo que con la implementación de un plan de desarrollo de adiestramiento en sus funciones, se dará un cambio al poder analizar y diagnosticar cada puesto y sus carencias, para poder corregirlos en el transcurso de la planificación.

Un mal manejo de la toma de decisión ha ocasionado descuidos en el control y comunicación del personal, donde no existe evoluciones y se ha perdido el objetivo de la microempresas, con la ayuda de un adecuado liderazgo se podrá mejorar a través de estrategias optimas como trabajo en equipo y comunicación efectiva.

Debilidad – Amenaza (DA)

- La falta de incentivos a los empleados no se ha realizado por el aumento de pagos de impuestos, los cuales no han generado utilidades, para este rubro se tratará de reducir gastos innecesarios con un mejor manejo financiero, para generar incentivos al personal.

2.13. Determinación del problema diagnóstico

Una vez realizado el estudio de mercado y estudio diagnóstico interno, se determinó que existe inconvenientes en la microempresas, ya que existe una falta de planificación en varias actividades que desarrollan internamente, por lo cual se llega a la conclusión que la microempresas necesita elaborar un plan estratégico que le permita alcanzar su visión y objetivos propuestos, para volverse más competitivo.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

“Diseño de un Plan Estratégico para la Distribuidora C & B E Hijos”

3.1. Misión

La mejor forma para elaborar la misión es con las preguntas adecuadas.

¿Quiénes somos?

Una microempresas de comercialización legalmente constituida y altamente reconocida por su calidad en mercadería.

¿Qué hacemos?

Se dedica a la distribución de productos de primera necesidad.

¿Cómo lo hacemos?

Mediante negociaciones con microempresas nacionales, donde adquirimos productos que dispongan la norma técnica de buenas prácticas de manufactura.

¿Para qué lo hacemos?

Alcanzar rentabilidad, posicionamiento en el mercado y satisfacción de los clientes.

Luego planteamos la misión.

“Somos una microempresas de comercialización legalmente constituida y altamente reconocida por su calidad en mercadería que se dedica a la distribución de productos de primera necesidad mediante negociaciones con microempresas nacionales, donde adquirimos productos que dispongan la norma técnica de buenas prácticas de manufactura para alcanzar rentabilidad, posicionamiento en el mercado y satisfacción del cliente”.

3.2. Visión

Con la misma metodología de la misión se elaborará la visión, pero a futuro.

¿Quiénes seremos?

Una microempresas de comercialización reconocida a nivel local y provincial.

¿Qué haremos?

Mejorar nuestros servicios, diversificando marcas y buscando satisfacer las necesidades de los clientes.

¿Cómo lo haremos?

Con alianzas estratégicas, implementación de procesos administrativos y renovando la infraestructura del local.

¿Para qué lo haremos?

Para crecer en el mercado, buscando fidelización de los clientes y llegar a ser una microempresas sólida.

Se procede:

“Para el 2023 seremos una microempresas de comercialización reconocida a nivel local y provincial, mejorar nuestros servicios, diversificando marcas y buscando satisfacer las necesidades de los clientes, con alianzas estratégicas, implementación de procesos administrativos y renovando la infraestructura del local, para crecer en el mercado, buscando fidelización de los clientes y llegar a ser una microempresas sólida”.

3.3. Valores

Son aquellos que van direccionar la microempresas, se ha tomado estos valores ya que son aplicados diariamente y van a regular las relaciones de las actividades laborales.

MATRIZ AXIOLÓGICA

Interesados Públicos Valores	Dueños	Empleados	Clientes	Proveedores
Respeto	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X
Compromiso	X	X	X	
Honestidad	X	X	X	X

Respeto

Aceptarse uno mismo, a sus compañeros y directivos, sus cualidades, sin discriminación alguna, esto generará un buen ambiente de trabajo y esto dará mejor imagen al cliente.

Responsabilidad

La obligación de hacer bien las cosas según los desafíos, sin perjuicios de ninguna índole tanto internos como externos, creando un ambiente de trabajo donde el cumplimiento de sus funciones sea satisfactorias.

Compromiso

El comprometerse con su trabajo y los objetivos de la microempresas generará mayor productividad en las diferentes áreas, la cual reflejará su lealtad y valor que le tiene.

Honestidad

La confiabilidad con las personas entregando un servicio de calidad en donde se demuestre la transparencia y rectitud de la actividad del negocio.

3.4. Objetivo general

Desarrollar un plan estratégico para la Distribuidora “C & B E HIJOS”, con ayuda de una herramienta gerencial que permitirá a la microempresas en el largo plazo posicionarse en el mercado, a través de diferentes iniciativas y estrategias como: capacitación integral al personal, inversión en tecnología y atención oportuna al cliente, con la finalidad de mejorar su proceder interno y externo, permitiendo generar ventajas competitivas al igual que mayores utilidades.

3.5. Objetivos Específicos

- **Posicionamiento del Mercado**

Realizar estudios de mercado y spots publicitarios para mejorar la rentabilidad en ventas.

- **Servicio**

Buscar la satisfacción de los clientes con una atención personalizada, como también mejorar nuestra imagen corporativa.

- **Capacitación**

Capacitar a los trabajadores en atención al cliente y normas vigentes de seguridad, para lograr un mejor desenvolvimiento en sus actividades laborales.

- **Tecnología**

Formalizar de manera efectiva los sistemas integrados de la planificación de recursos de la microempresas, los sistemas de trato con los clientes y proveedores, los servicios electrónicos y la inteligencia corporativa.

- **Ventaja Competitiva**

Considerar que la ubicación de nuestra microempresas y la calidad de productos sean conocidas por todas las personas locales.

3.6. Estrategias

- **Posicionamiento del mercado.** - Aumentar la participación del mercado en un lapso de cinco años, a través de spot publicitario en prensa escrita y por medios de comunicación radial de la localidad, o a su vez por medio de redes sociales.
- **Servicio.-** Conservar a nuestros clientes actuales y desarrollar un adecuado portafolio para insertar a nuevos clientes, procurando entregar un servicio de calidad mediante un programa de marketing directo y de la fuerza de ventas.
- **Capacitación.-** Contratar profesionales para impartir cursos de motivación y desarrollo personal, atención al cliente, manejo adecuado y control de inventarios en bodega, cuya finalidad es mejorar la productividad del empleado.
- **Tecnología.-** Nuestro principal compromiso es velar por la microempresas, es por ello fundamental contar con un excelente soporte informático y de comunicaciones para mantener los procesos operativos y de apoyo sistemático de manera oportuna y eficiente.
- **Ventaja competitiva.** - Realizar eventos continuamente en el local, para que tengan una percepción de donde nos encontramos, preparando combos de los productos que mayor rotación de ventas tiene la microempresas a precios accesibles, además se entregará gratuitamente muestras de producto, para que el cliente pruebe la calidad.

3.7. Política

La Distribuidora “C & B E Hijos”, cree pertinente generar lineamientos que permitan tomar decisiones para que ayuden a encaminar hacia los objetivos propuestos dentro de la microempresas, en tal virtud se han diseñado las siguientes políticas:

3.7.1. Políticas de Mercadeo y Publicidad.

- ✓ Se efectuará entrevistas personalizadas tanto a nuestros proveedores, al igual que a nuestros clientes con el fin de observar el mejoramiento del rendimiento de nuestros productos y servicios en el mercado.
- ✓ Se contratará espacios publicitarios en medios de comunicación locales, como en periódicos, radio.

3.7.2 Política de Servicio y Negociación

3.7.2.1. Políticas de Atención al Cliente

- ✓ La Distribuidora “C & B E Hijos” otorgará a sus clientes productos de la mejor calidad, brindando a su vez una excelente imagen corporativa dentro de lo que concierne al respeto, amabilidad y cortesía.
- ✓ Garantizar al cliente ser atendido con esmero, a tiempo y con calidad personalizada, asegurando el compromiso de la organización hacia la satisfacción de necesidades de clientes y su fidelidad a largo plazo.

3.7.2.2. Política de Envío de Mercaderías

- ✓ Las preventas realizadas por nuestros vendedores serán enviadas los días lunes a la ciudad de Ibarra, martes a la ciudad de Otavalo, miércoles a la ciudad de Cayambe, los días jueves a la ciudad de Cotacachi respectivamente.
- ✓ Si el producto no se recibiera, se podrá arreglar en ese momento con

la factura de venta o en su caso si existiese una devolución por daños, será dar solución antes de los 15 días con los vendedores.

- ✓ Si el cliente pidiera se le cambie el producto, no se lo realizará en ese momento, sino dentro de los 5 días hábiles y si no hay mercadería se realizará una nota de crédito.

3.7.2.3. Política de Precio, Crédito y Cobranza.

- ✓ Los precios se estipulan en base al 8% de la rentabilidad del costo del producto.
- ✓ Los productos que son adquiridos por volumen, al cliente se hace acreedor a un descuento del 2% del total de la venta.
- ✓ Los precios ofrecidos por los vendedores al momento de la facturación no se emitirán con cambios de ninguna índole.
- ✓ Los pagos se harán a crédito o al contado, según la negociación.
- ✓ Los pagos que se realicen con cheques, deben ser primeramente autorizados por la distribuidora para su recepción.
- ✓ Aquellas ventas de productos que se hagan por medio de la cancelación con cheque post fechado, se aceptará previamente mediante la autorización del propietario de la distribuidora, además se verificará la fecha de pago, al igual que el monto.
- ✓ No se recibirá pagos con tarjetas de crédito.
- ✓ Los depósitos bancarios y transferencia electrónica, debe realizarse en las cuentas que son propias de la distribuidora, después de efectuar el pago, el comprobante debe ser enviado por correo electrónico, WhatsApp o llamada telefónica.
- ✓ La cartera vencida por la venta de productos a crédito, tendrá que ser cancelada al menos en un 60% cada mes.
- ✓ El crédito se lo dará mediante los montos de venta según su capacidad de pago.
- ✓ Para el crédito en ventas de productos se pedirá que el cliente firme

una letra de cambio, para garantizar la deuda con la Distribuidora “C & B E Hijos” y al término de la relación de negocio, se le devolverá el documento.

3.7.2.4. Política Cuentas incobrables

- ✓ La Distribuidora “C & B E Hijos” Con estas cuentas de morosidad tratará de contactar a los clientes con llamadas, visitas a los locales o realizar convenios de pago por deuda adquirida.
- ✓ Tomar medidas de control, si el cliente no está de acuerdo con los arreglos y formas de pago, se aplicará las vías de acción legal con el respaldo de la letra de cambio.

3.7.2.5 Políticas de Compras

- ✓ La Distribuidora “C & B E Hijos” planificará la adquisición de sus productos si su stock fuera mínimo.
- ✓ Se realizará una compra anual de útiles de oficina e insumos de limpieza.
- ✓ Toda compra realizada debe estar respaldada por una orden de compra la misma que será utilizada para el control interno.
- ✓ Constituir programas de mejoramiento continuo para elevar la percepción de nuestros productos y acceder a las expectativas de los clientes.

3.7.2.6. Políticas de ventaja competitiva

- ✓ Se realizará eventos y publicidades en el local para poder llegar a nuevos clientes de tiendas donde nuestros productos puedan ser calificados por su calidad como el sabor.

- ✓ Dar más presencia a nuestro local y hacer conocer las marcas nuestra con la ayuda de alianzas de microempresas que ya tengan un mercado posesionado y logremos conjuntamente minimizar los costos de marketing.

3.7.2.7. Políticas de personal

- ✓ Para contratar personal nuevo se debe aplicar evaluaciones psicológicas, actitudinales relacionado al puesto de trabajo.
- ✓ Todo empleado dentro de la Distribuidora “C & B E Hijos” deberá acatar las disposiciones establecidas en su contrato, al igual que lo fijado dentro del manual de funciones.
- ✓ Crear programas de capacitación específica por área de trabajo cada año, para brindar un estímulo de compromiso y lealtad a la Distribuidora “C & B E Hijos”.
- ✓ Se cancelaran las remuneraciones y los beneficios de ley, a los trabajadores según lo establecido en código trabajo vigente.
- ✓ Una vez al año se entregará un bono navideño por el esfuerzo y el desempeño realizado durante el periodo.

3.7.2.8. Política de Herramientas Informáticas

- ✓ Se debe exigir para el cambio o mejoramiento de las TI un plan de pruebas, donde se pueda verificar su capacidad de hardware y software, la calidad, al igual que sea coherente con las necesidades de la microempresas.
- ✓ El manejo del Internet y correo electrónico será exclusivo para uso de la microempresas.
- ✓ Se debe guardar respaldos de la información del trabajo diario por cualquier problema ya con las computadoras, fenómenos naturales o accidentes de trabajo.
- ✓ Los sistemas estarán protegidos por una contraseña el cual evitará ser manejados por terceras personas.

3.8. PLANES OPERATIVOS

Plan Operativo

Dentro de la Distribuidora “C & B E Hijos” se conceptualizará una planificación basada en Planes Operativos Anuales (POAS) a corto plazo, el tipo de planificación que se trace como POA debe estar sustentado en base a los objetivos, estrategias y al presupuesto asignado, el POA obedece a tomar decisiones en todos los niveles que tiene la microempresas, es por ello importante implementar una metodología de trabajo participativa en la que se evidencie con claridad los principales retos, la asignación adecuada de recursos y los responsables de la gestión.

DISTRIBUIDORA “C & B E HIJOS”					
PROYECTOS 2019 -2023					
OBJETIVO ESTRATIVO		ESTRATEGIA	PROYECTOS	PRIORIDAD POR AÑO	JUSTIFICACIÓN
POSICIONAMIENTO DEL MERCADO	Realizar estudios de mercado y publicidad para mejorar la rentabilidad en ventas.	Aumentar la participación del mercado en un lapso de cinco años, a través de spot publicitario en prensa escrita y por medios de comunicación radial de la localidad, o a su vez por medio de redes sociales.	Campaña promocional y publicitaria	1	Podremos llegar a más lugar y hacer conocer la microempresas y las marcas que tenemos.
			Expansión de nuevos nichos de mercado	2	Radica en la oportunidad y la fortaleza de la microempresas por la variedad de marcas.
GESTIÓN	Buscar la satisfacción de los clientes con una atención personalizada, como también mejorar nuestra imagen corporativa.	Desarrollar una adecuada estructura organizacional en la que se pueda elaborar un manual de funciones que le permita a la microempresas contar con personal altamente competitivo.	Estructura Organizacional	1	Por la inadecuada organización y la falta de control.
			Gestión de Procesos	3	Fortalecer las competencias y el desarrollo integral
CAPACITACIÓN	Capacitar a los trabajadores en atención al cliente y normas vigentes de seguridad, para lograr un mejor	Contratar profesionales para impartir cursos de motivación y desarrollo personal, atención al cliente, manejo adecuado y control de inventarios en bodega,	Formación de personal	1	Actualizar las competencias laborales.

	desenvolvimiento en sus actividades laborales.	cuya finalidad es mejorar la productividad de los empleados.			
TECNOLOGÍA	Formalizar de manera efectiva los sistemas integrados de la planificación de recursos de la microempresas, los sistemas de trato con los clientes y proveedores, los servicios electrónicos y la inteligencia corporativa.	Nuestro principal compromiso es velar por la microempresas, es por ello fundamental contar con un excelente soporte informático y de comunicaciones para mantener los procesos operativos y de apoyo sistemático de manera oportuna y eficiente.	Implementación de un Sistema de Gestión Microempresarial	2	Son importantes para el ordenamiento de datos de la microempresas, tanto como comunicación interna, comercial y contable, para una determinante mejora del rendimiento microempresarial.
			Diseño y desarrollo de un sistema de Gestión web usando dispositivos móviles	4	Se proyecta conseguir un servidor web que se pueda operar a través de teléfonos móviles para generar control de logística, calidad de productos, agendas y rutas para los vendedores en función de las preferencias de los clientes
VENTAJA COMPETITIVA	Considerar que la ubicación de nuestra microempresas y la calidad de productos sean conocidas por todos las personas locales.	Dar a conocer con las campañas publicitarias la ubicación de la microempresas, otro elemento importante es establecer nuevos segmentos de mercado buscando patrocinadores con marcas reconocidas de productos de alta calidad y prestigio, para mejorar las ventas y garantizar un excelente servicio acorde a las necesidades de nuestro cliente.	Inserción de nuevos productos, con marcas de calidad y prestigio	5	Para dar a conocer a la microempresas su ubicación al igual que la variedad de productos que tenemos por ofrecer

DISTRIBUIDORA “C & B E HIJOS”

Plan Operativo Anual 2019

POA - 1

OBJETIVO ESPECÍFICO:

Realizar estudios de mercado y publicidad para mejorar la rentabilidad en ventas

ESTRATEGIA:

Aumentar la participación del mercado en un lapso de cinco años, a través de spot publicitario en prensa escrita y por medios de comunicación radial de la localidad, o a su vez por medio de redes sociales.

NOMBRE DEL PROYECTO:

Campaña de Promoción y Publicidad

Descripción de la Actividad	Periodo		Cronograma (Ene-Dic 2019)												Responsable	Recursos Requeridos			Observaciones
	Desde	Hasta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		Humanos	Materiales	Financieros	
Diseñar la imagen corporativa de la distribuidora	03/01/2019	28/02/2019													Gerente	Proveedores y Clientes	Hojas Esferos computadoras	\$ 10	
Spot publicitario a medios locales	01/03/2019	31/06/2019													Gerente	Diseñador gráfico	Computadora Hojas	\$ 300	
Realizar flyers, afiches, hojas volantes	01/04/2019	30/06/2019													Gerente	Diseñador	Hojas Esferos Computadora Impresiones	\$ 10	
Demostración de la línea de productos, en base a combos y muestras.	03/01/2019	30/11/2019													Personal de Ventas	Impulsadora	Mesas Flyers Hojas volantes	\$ 100	Cada línea de productos expondrá individualmente cada dos meses, durante el periodo.

Evaluación de resultados	01/06/2019	30/12/2019														Gerente	Capacitadores	Hojas Esferos	\$ 100	
--------------------------	------------	------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	---------------	---------------	--------	--

Aprobación del Plan Operativo Anual		
Apellidos y Nombres	Firma	

Responsable del Plan Operativo Anual		
Apellidos y Nombres	Firma	

DISTRIBUIDORA C & B e HIJOS

Plan Operativo Anual 2019

POA - 2

OBJETIVO ESPECÍFICO:

Buscar la satisfacción de los clientes con una atención personalizada, como también mejorar nuestra imagen corporativa.

ESTRATÉGIA:

Desarrollar una adecuada estructura organizacional en la que se pueda elaborar un manual de funciones que le permita a la microempresas contar con personal altamente competitivo

NOMBRE DEL PROYECTO:

Diseño de la Estructura Organizacional

Descripción de la Actividad	Periodo		Cronograma (Ene-Dic 2019)												Responsable	Recursos Requeridos			Observaciones
	Desde	Hasta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		Humanos	Materiales	Financieros	
Definición de la Misión de la Microempresas	03/01/2019	31/01/2019													Gerente	Planificador	Esfero Hojas Computadora	\$ 100	Se pagará \$ 600 por el trabajo de realización de la estructura organizacional para nuestra microempresa
Definir los objetivos de la Microempresas	01/02/2019	31/03/2019													Gerente	Planificador	Esfero Hojas Computadora	\$ 100	
Determinar unidades de trabajo	01/03/2019	31/03/2019													Gerente	Planificador	Esfero Hojas	\$ 100	

DISTRIBUIDORA “C & B e HIJOS”

Plan Operativo Anual 2019

POA - 3

OBJETIVO ESPECÍFICO:

Capacitar a los trabajadores en atención al cliente y normas vigentes de seguridad, para lograr un mejor desenvolvimiento en sus actividades laborales.

ESTRATÉGIA:

Contratar profesionales para impartir cursos de motivación y desarrollo personal, atención al cliente, manejo adecuado y control de inventarios en bodega, cuya finalidad es mejorar la productividad de los empleados.

NOMBRE DEL PROYECTO:

Capacitación del personal

Descripción de la Actividad	Periodo		Cronograma (Ene-Dic 2019)												Responsable	Recursos Requeridos			Observaciones
	Desde	Hasta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		Humanos	Materiales	Financieros	
Diagnóstico de necesidades de capacitación (Encuesta)	03/01/2019	30/02/2019													Gerente	Experto	Listas Hojas Esferos Computadora	\$ 200	
Tabulación de resultados Diagnósticos	01/03/2019	31/04/2019													Gerente	Experto	Computadora	\$ 200	
Focalización de temas por áreas de interés	01/05/2019	30/11/2019													Gerente	Experto Colaboradores	Hojas Esferos	\$ 200	El programa de formación nos cuesta

																		Computado ra		\$1200 y lo realizará el experto.		
Planificación de la capacitación	01/06/2019	30/06/2019																Gerente	Experto	Hojas Esferos Computado ra	\$ 200	
Desarrollo y ejecución de la capacitación	01/07/2019	30/09/2019																Gerente	Experto Colaborad ores	Hojas Esferos Computado ra	\$ 200	
Análisis y evaluación de los resultados de la evaluación	01/10/2019	30/11/2019																Gerente	Experto Colaborad ores	Hojas Esferos Computado ra	\$ 200	
Evaluación de la gestión post capacitación	01/12/2019	30/12/2019																Gerente	Experto	Hojas Esferos Computado ra	-----	

Aprobación del Plan Operativo Anual		
Apellidos y Nombres	Firma	

Responsable del Plan Operativo Anual		
Apellidos y Nombres	Firma	

DISTRIBUIDORA “C & B e HIJOS”

Plan Operativo Anual 2020

POA - 4

OBJETIVO ESPECÍFICO:

Realizar estudios de mercado y publicidad para mejorar la rentabilidad en ventas.

ESTRATÉGIA:

Aumentar la participación del mercado en un lapso de cinco años, a través de spot publicitario en prensa escrita y por medios de comunicación radial de la localidad, o a su vez por medio de redes sociales.

NOMBRE DEL PROYECTO:

Expansión de nuevos nichos de mercado

Descripción de la Actividad	Periodo		Cronograma (Ene-Dic 2020)												Responsable	Recursos Requeridos			Observaciones
	Desde	Hasta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		Humanos	Materiales	Financieros	
Por definir																			

Aprobación del Plan Operativo Anual		
Apellidos y Nombres	Firma	

Responsable del Plan Operativo Anual		
Apellidos y Nombres	Firma	

DISTRIBUIDORA “C & B e HIJOS”

Plan Operativo Anual 2020

POA - 5

OBJETIVO ESPECÍFICO:

Formalizar de manera efectiva los sistemas integrados de la planificación de recursos de la microempresas, los sistemas de trato con los clientes y proveedores, los servicios electrónicos y la inteligencia corporativa.

ESTRATÉGIA:

Nuestro principal compromiso es velar por la microempresas, es por ello fundamental contar con un excelente soporte informático y de comunicaciones para mantener los procesos operativos y de apoyo sistemático de manera oportuna y eficiente.

NOMBRE DEL PROYECTO:

Implementación de un Sistema de Gestión Microempresarial

Descripción de la Actividad	Periodo		Cronograma (Ene-Dic 2020)												Responsable	Recursos Requeridos			Observaciones
	Desde	Hasta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		Humanos	Materiales	Financieros	
Por definir																			

Aprobación del Plan Operativo Anual		
Apellidos y Nombres	Firma	

Responsable del Plan Operativo Anual		
Apellidos y Nombres	Firma	

DISTRIBUIDORA “C & B E HIJOS”

Plan Operativo Anual 2021

POA - 6

**OBJETIVO
ESPECÍFICO:**

Formalizar de manera efectiva los sistemas integrados de la planificación de recursos de la microempresas, los sistemas de trato con los clientes y proveedores, los servicios electrónicos y la inteligencia corporativa.

ESTRATEGIA:

Nuestro principal compromiso es velar por la microempresas, es por ello fundamental contar con un excelente soporte informático y de comunicaciones para mantener los procesos operativos y de apoyo sistemático de manera oportuna y eficiente.

**NOMBRE DEL
PROYECTO:**

Diseño y desarrollo de un sistema de Gestión web usando dispositivos móviles

Descripción de la Actividad	Periodo		Cronograma (Ene-Dic 2020)												Responsable	Recursos Requeridos			Observaciones		
	Desde	Hasta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		Humanos	Materiales	Financieros			
Por definir																					
Aprobación del Plan Operativo Anual														Responsable del Plan Operativo Anual							
Apellidos y Nombres		Firma			Apellidos y Nombres									Firma							

DISTRIBUIDORA “C & B e HIJOS”

Plan Operativo Anual 2021

POA - 7

OBJETIVO ESPECÍFICO:

Buscar la satisfacción de los clientes con una atención personalizada, como también mejorar nuestra imagen corporativa.

ESTRATÉGIA:

Desarrollar una adecuada estructura organizacional en la que se pueda elaborar un manual de funciones que le permita a la microempresas contar con personal altamente competitivo

NOMBRE DEL PROYECTO:

Gestión de Procesos

Descripción de la Actividad	Periodo		Cronograma (Ene-Dic 2020)												Responsable	Recursos Requeridos			Observaciones
	Desde	Hasta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		Humanos	Materiales	Financieros	
Por definir																			

Aprobación del Plan Operativo Anual		
Apellidos y Nombres	Firma	

Responsable del Plan Operativo Anual		
Apellidos y Nombres	Firma	

DISTRIBUIDORA “C & B e HIJOS”

Plan Operativo Anual 2020

POA - 8

OBJETIVO ESPECÍFICO:

Considerar que la ubicación de nuestra microempresas y la calidad de productos sean conocidas por todos las personas locales.

ESTRATÉGIA:

Dar a conocer con las campañas publicitarias la ubicación de la microempresas, otro elemento importante es establecer nuevos segmentos de mercado buscando patrocinadores con marcas reconocidas de productos de alta calidad y prestigio, para mejorar las ventas y garantizar un excelente servicio acorde a las necesidades de nuestro cliente.

NOMBRE DEL PROYECTO:

Inserción de nuevos productos, con marcas de calidad y prestigio

Descripción de la Actividad	Periodo		Cronograma (Ene-Dic 2019)												Responsable	Recursos Requeridos			Observaciones
	Desde	Hasta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		Humanos	Materiales	Financieros	
Por definir																			

Aprobación del Plan Operativo Anual		
Apellidos y Nombres	Firma	

Responsable del Plan Operativo Anual		
Apellidos y Nombres	Firma	

CONCLUSIONES

La Distribuidora “C & B E Hijos”, tiene una trayectoria de 20 años en el mercado local, en este tiempo ha logrado importantes crecimientos tanto económicos y físicos, sin embargo, la falta de un plan estratégico le ha perjudicado para enfrentar de mejor manera el mercado actual poniendo en riesgo su reconocimiento y preferencias, perdiendo así eficiencia e ingresos.

Se analizó a los clientes actuales que son la razón de ser de nuestra microempresas, determinando que los servicios que se brindan tienen que ser mejorados para cumplir con las expectativas y necesidades que ellos requieren.

Mediante el estudio efectuado en el presente trabajo de investigación se pudo identificar a nuestros principales competidores directos, de tal manera que se logró determinar que la Distribuidora “C & B E HIJOS”, posee ventajas competitivas y significativas de crecimiento para poder establecerse en el mercado.

En cuanto a la misión y la visión de la distribuidora existe un desconocimiento el cual ha llevado a una falta de compromiso por parte de sus empleados y ejecutivos además al no tener claro su futuro se está poniendo en riesgo la subsistencia de la misma.

El no contar con políticas internas, al no tener claro cuáles son sus limitantes y responsabilidades ha provocado que no se realice un control interno eficaz en todos los ámbitos de la microempresas.

La falta de un adecuado proceso de selección de personal ha ocasionado que se contrate personal no idóneo que ha desempeñado sus funciones inadecuadamente con el rol de la microempresas.

La falta de capacitación en la Distribuidora “C & B E Hijos” es a todo nivel (empleados y ejecutivos) situación que ha propendido una gestión deficiente.

En el tema de clima laboral se ha detectado debilidades en la motivación del personal lo que ha causado bajos rendimientos de los mismos.

RECOMENDACIONES

Difundir la propuesta del Plan Estratégico a todo el personal de la microempresas, porque son los principales actores de su ejecución y desarrollo.

Aplicar la propuesta del “Diseño del plan estratégico para la Distribuidora “C & B E hijos”, ya que ello permitirá que la microempresas pueda tomar decisiones adecuadas para mejorar el crecimiento sostenido lograr una rentabilidad a largo plazo.

Se debe estructurar políticas internas para desarrollar un control interno eficaz y así generar una cultura organizacional acorde a los objetivos planteados dentro de la Distribuidora “C & B E hijos”.

Generar Planes Operativos Anuales, para que la microempresas logre cumplir con los objetivos planteados y establezca un adecuado direccionamiento estratégico y operativo, para de esta manera lograr posicionarse dentro del mercado meta.

Realizar un control concurrente de los planes operativos con miras a cumplir los objetivos propuestos, esto ayudará a la remediación en el momento oportuno.

Con base de la implementación el plan estratégico propender con el liderazgo de los ejecutivos general control organizacional

Trabajar en equipo con filosofía gerencial.

Comprometer al personal dentro su área de competencia en el cumplimiento de las directrices del Plan Estratégico.

Que los directivos de la microempresas lideren esta herramienta gerencial tanto con el apoyo moral como logístico.

Retroalimentar el Plan Estratégico consecuente con los cambios en el mercado, proveedores, competencia, para posicionarse y ser competitivo en el negocio

REFERENCIAS

- Capriotti, P. (2008). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Malaga: Editorial Ariel.
- Carucci, F. (2003). *Planificación estratégica por problemas: un enfoque participativo*. Caracas: Instituto latinoamericano de investigación social.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- CRESPO, R. A., PEREZ, C. R., & MORILLAS, A. S. (2012). *PLANIFICACION ESTRATEGICA Y GESTION DE LA PUBLICIDAD*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Cuéllar, J. C. (1999). *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales : manual de facilitación incluye materiales para los participantes*. México: http://digitalrepository.unm.edu/abya_yala/157.
- CUESTA, U. (2012). *PLANIFICACION ESTRATEGICA Y CREATIVIDAD*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1988). *Planeación estratégica aplicada*. Colombia: McGraw-Hill.
- López, L. C. (2005). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción sociolaboral*. Madrid: CIDEAL-Fundación Asistencia Técnica para el Desarrollo.
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica* . México: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. DE C.V.
- Walter, J., & Pando, D. (2014). *Planificación Estratégica Nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público*. Buenos Aires: Universidad de San Andrés.
- Zapata, M., & Pérez, A. (2013). La planificación estratégica un pilar en la gestión empresarial. *El buzón de pacioli*, 4-19.

Martinez, F. R. (2015). *Administracion de proyectos: Guia para el aprendizaje* . Pearson.

Hoskisson, R. (2015). *Administracion estrategica, competitividad y globalizacion: concepto y casos*. Cengage learning.

David, P. (2016). *Logistica internacional:La admisnitracion de la operaciones de comunicaion internacional*. Gengage learning.

Landon, K. (2016). *Sistemas de infrimacion gerencial*. Pearson.

Huerte, O. (2015). *Oracle 12C: Administracion* . Eni.

Campoy, D. M. (2010). *Como gestionar y planificar un proyecto* . Ediciones de la U.

Horine, G. (2010). *Manual impresindible de gestion de proyectos* . Anaya.

Velasco, J. A. (2015). *Gestion de procesos*.

Brachfield, P. (2009). *Gestion de credito y cobro*.

Vanderbeck, E. (2017). *Principio de contabilidad de costos* . Cengage Leraninig.

ANEXOS

Anexo 1: Anteproyecto



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE IBARRA

**ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL
“ENCI”**

PLAN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA “C & B E
HIJOS”, IBARRA-ECUADOR**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERA COMERCIAL**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración y Gestión de Empresas. E3.

AUTOR:

LEAL PAREDES JUAN CARLOS

IBARRA, SEPTIEMBRE, 2017

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	NOMBRE DEL PROYECTO	73
2.	CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA (ANTECEDENTES)	73
3.	JUSTIFICACIÓN	76
4.	OBJETIVOS	77
4.1	OBJETIVO GENERAL.....	77
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	77
5.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	77
5.1.	ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	78
6.	ORGANIZACIÓN METODOLÓGICA	81
6.1.	METODOS GENERALES	81
6.3	INSTRUMENTOS	83
6.4	MATRIZ DE RELACIÓN	15
7.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	86
8.	RECURSOS	87
8.1.	FINANCIAMIENTO	88
9.	FUENTES DE INFORMACIÓN	88

1. NOMBRE DEL PROYECTO

Diseñar un plan estratégico para la distribuidora “C & B E hijos”
Ibarra-Ecuador.

2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA (ANTECEDENTES)

La Distribuidora C & B E HIJOS es una microempresa familiar fundada hace 20 años por el señor Carlos Leal, desde sus inicios se dedicó a la distribución al por mayor y menor de productos de consumo masivo; constituida como persona natural, ubicado en la parroquia el San Francisco, en las calles: Sánchez y Cifuentes, y Rafael Larrea Andrade de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

La microempresa ofrece productos como arroz, azúcar, granos secos, harinas y fideos.

Con el paso del tiempo la microempresa ha ido creciendo, debido principalmente a que sus productos son de calidad lo cual ha generado gran demanda y aceptación en el mercado local por parte de los clientes.

Actualmente la microempresa presenta ciertas dificultades en su proceso administrativo, se actúa en función del día a día, con un manejo domestico debido principalmente a las siguientes causas (Ver árbol de problemas).

En el árbol de problema que se muestra en la página siguiente, se presenta las principales causas y efectos de esta situación.

En dicho árbol se observa lo siguiente:

Falta de una planificación a largo plazo: El no tener una planificación a largo plazo limita los campos de acción de la empresa porque no pueden realizar proyecciones a futuro de lo que pueden lograr.

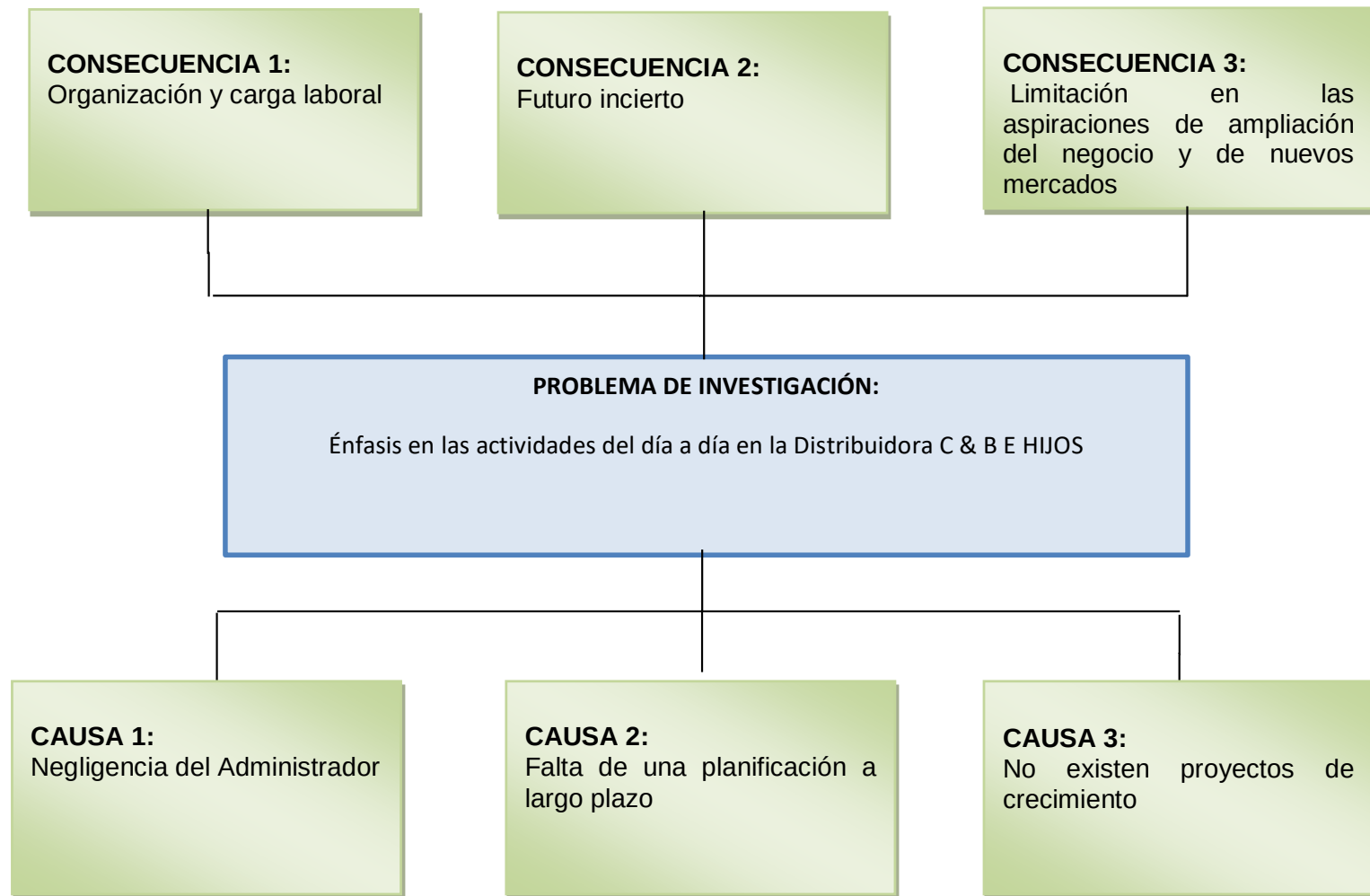
No existen proyectos de crecimiento: La falta de una propuesta anual de proyecto genera que la empresa no establezca planes operativos de cumplimiento anual enfocados al crecimiento del negocio.

Por lo anotado, si no se interviene el problema puede que ocurran los siguientes efectos:

Organización y carga laboral: Una mala asignación de tareas a todo el personal y toma de decisiones erradas para el negocio generando pérdidas económicas considerables.

Futuro incierto: Al no poseer un plan definido no se puede tener una visión clara de adonde quiere dirigirse la organización, dificultando conocer el alcance real del negocio y perdiendo oportunidades de inversión y crecimiento.

Limitación en las aspiraciones de ampliación del negocio y de nuevos mercados: No contar con proyectos anuales, perjudican primordialmente en la proyección de la ambición de la organización al desconocer que planes aplicar para concretar sus objetivos de ampliación y de crecimiento en mercado.



3. JUSTIFICACIÓN

Es necesario y de vital importancia el realizar el Diseño del plan estratégico, pues mediante este se podrá tener una visión más clara de lo que desean alcanzar a futuro, además de establecer objetivos para su cumplimiento y saber cómo va la organización cada año.

De igual manera con el desarrollo de dicho diseño, podremos tener una visión más clara y profunda de la dinámica del sistema administrativo de la microempresa, analizando de esta forma todos los factores que serán implícitos en la realización del mismo.

Con el desarrollo de este proyecto, el beneficiario directo es el Propietario, al tener este plan estratégico, contara con un mejor manejo organizacional y lograr un desempeño más óptimo de cada empleado y por ende un mejoramiento en la comercialización de los productos y una buena atención para nuestros clientes.

De igual manera con este desarrollo, serán beneficiados los clientes, en efecto al contar con una organización y un plan estratégico se podrá ampliar nuestro mercado a otras ciudades. Del mismo modo los proveedores resultaran beneficiados al aumentar sus ventas, debido que se evidenciara un incremento en los pedidos que se realizaran a los mismos.

El desarrollo formal de un plan estratégico, necesita establecer conceptos técnicos relacionados con la temática, al igual que la investigación y análisis de varias corrientes del pensamiento estratégico; toda esta información será fundamentada mediante una investigación bibliografía de varias fuentes que valide la misma.

El presente proyecto, es además factible de desarrollarse porque existe la predisposición de la Distribuidora “C & B E HIJOS “, para brindar toda la información que se requiera. Además, se cuenta con los conocimientos necesarios para ejecutar la investigación.

La Distribuidora será beneficiada con un manejo más adecuado de su dinero al saber cuantitativamente su crecimiento anual y esto con lleva a una ampliación de

la misma como también con lineamientos los cuales le darán orden en el manejo de productos y mejor desempeño en las tareas diarias.

Los clientes serán beneficiados al tener una distribuidora que le ofrezca buen servicio y productos de buena calidad en sus bodegas.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico para la distribuidora “C & B E hijos” Ibarra-Ecuador.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las expectativas de los elementos externos que tiene la Distribuidora “C & B E HIJOS”.
- Establecer las expectativas de los elementos internos de la Distribuidora “C & B E HIJOS”.
- Describir información sobre el manejo de la Distribuidora “C & B E HIJOS” referido al desempeño pasado (dos años) y actual (base de datos).
- Analizar el ambiente externo de la Distribuidora “C & B E HIJOS” mediante el método PESTEL.
- Analizar los recursos, capacidades y habilidades de la Distribuidora “C & B E HIJOS”.
- Establecer los componentes del plan estratégico para la Distribuidora “C & B E HIJOS”.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El presente proyecto contará con un informe final, el cual ha sido elaborado en función a los objetivos planteados anteriormente, dicha información consta de tres partes, las cuales se detallan a continuación:

Capítulo I, en donde se destaca información bibliográfica a cerca del objeto de estudio, partiendo de dos temas que engloban la temática del presente proyecto, la

comercialización y la planificación estratégica. La información obtenida y descrita en el presente capítulo se establecerá bajo procesos de análisis y comparación, con el objetivo de contar con la información más adecuada que establezca las directrices teóricas del presente proyecto

Capítulo II, donde se refleja la investigación de campo realizada sobre el proyecto de investigación, de esta manera se establece un diagnóstico de la situación de la organización con base en la aplicación de varias herramientas que permiten recopilar, analizar y sintetizar información.

Capítulo III, en este último capítulo se plantea la propuesta de plan estratégico, el cual consta de misión, visión, valores, objetivos, políticas, estrategias y planes operacionales anuales; propuesta establecida mediante el análisis de la información recolectada en el capítulo anterior y con base a los lineamientos teóricos plasmados en el capítulo I

Los capítulos antes especificados presentan el siguiente esquema de contenido:

5.1. ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Objeto de Estudio

1.1.1 MIPYMES comercializadoras

1.1.1.1 Mecanismo de distribución de productos para las MIPYMES

1.1.1.2. Producto de primera necesidad

1.2 Planificación Estratégica

1.2.1 Definiciones

1.2.2 Importancia de la planeación dentro de la MIPYMES

1.2.3 Tipos de planeación

1.2.4 Misión

1.2.5 Visión

1.2.6 Valores

1.2.7 Objetivo general

1.2.8 Objetivo específico

1.2.9 Estrategias

1.2.10 Política

1.2.11 Mapa estratégico

1.3 Planes Operativos

1.3.1 Planes tácticos

CAPÍTULO 2

2. DIAGNÓSTICO Y/O ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Antecedentes

2.2 Objetivos diagnósticos

2.3 Variables diagnósticas

2.3.1 Indicadores

2.4 Matriz de relación diagnóstica

2.5 Mecánica Operativa

2.5.1 Identificación de la población y muestra

2.5.2 Metodología

2.5.3 Información Primaria

2.6 Tabulación y Análisis de la Información

2.7 Matriz FODA

2.7.1 Fortalezas

2.7.2 Oportunidades

2.7.3 Debilidades

2.7.4 Amenazas

2.8 Estrategias FA, FO, DO, DA

2.9 Determinación del problema diagnóstico

CAPÍTULO 3

3. PROPUESTA

3.1 Plan estratégico

3.1.1 Misión

3.1.2 Visión

3.1.3 Valores

3.1.4 Objetivos

3.1.5 Estrategias

3.1.6 Política

3.1.7 Planes Operativos

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

6. ORGANIZACIÓN METODOLÓGICA

El desarrollo del presente proyecto de investigación demanda la utilización de varias metodologías que permitan recolectar, validar y utilizar información necesaria para el desarrollo del plan estratégico y la calidad del mismo

6.1. METODOS GENERALES

6.1.1. Método Inductivo

César Augusto Bernal en su libro Metodología de la Investigación (2016) establece que el presente método es :

El razonamiento para obtener conclusiones que partan de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría (p. 56).

En la presente investigación es fundamental la aplicación del método inductivo para realizar análisis sistemático de los hechos que susciten a lo largo del desarrollo del proyecto.

6.1.2. Método Deductivo

Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares (Bernal Torres, 2006, p. 53).

El proyecto necesita diferentes puntos de análisis de la información con el propósito de tener varias perspectivas sobre el tema, esta metodología contribuirá al propósito antes mencionado.

6.1.3. Método analítico – sintético

Es fundamental en la presente investigación realizar un análisis minucioso de la información para ello se emplea el método analítico–sintético el cual “estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integra dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis) (Bernal Torres, 2006, p. 53). De esta manera se obtiene información más detallada que contribuye a la consecución de los objetivos del proyecto

6.2 TÉCNICAS

6.2.1 Observación

Es fundamental para el éxito del presente informe obtener información real de lo que sucede dentro de la empresa y en su entorno, para ello se aplicará la observación siendo esta la “forma más sistematizada y lógica para el registro visual y verificable de lo que se pretende conocer; es decir, es captar de la manera más objetiva posible, lo que ocurre en el mundo real” (Campos y Covarrubias & Lule Martínez, 2012, p. 49), la importancia de la implementación de esta técnica radica en el contacto directo que tiene la investigadora con la Distribuidora “C & B E HIJOS”

6.2.2. Encuesta

Uno de los factores de éxito del presente proyecto es la obtención de información real y actual, para ello se ha de emplear encuestas que son “una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados” (UDC, p. 3) de esta manera se logra obtener datos verídicos de la realidad de la organización

6.2.3 Entrevista

Para un acercamiento aún más profundo a la organización, es indispensable establecer entrevistas, principalmente con los altos mandos de la empresa, quienes nos proporcionaran información destacada para el desarrollo del Plan Estratégico de la Distribuidora “C & B E HIJOS” ya que la entrevista “es un proceso de comunicación

que se realiza normalmente entre dos personas; en este proceso el entrevistado obtiene información del entrevistado de forma directa” (Peláez , y otros, p. 1)

6.3 INSTRUMENTOS

6.3.1 Ficha de Observación

6.3.2 Cuestionario

6.3.3 Video

6.4 MATRIZ DE RELACIÓN

OBJETIVOS DIAGNÓSTICOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
Determinar las expectativas de los elementos externos que tiene la Distribuidora “C & B E HIJOS”.	Elementos externos	- Proveedores - Clientes - SRI - Gobierno Municipal de Ibarra - Cuerpo Bomberos	- Encuesta	- Proveedores - Gobierno seccional - Centro de comercialización y clientes
Establecer las expectativas de los elementos internos de la Distribuidora “C & B E HIJOS”.	Elementos internos	- Propietario - Empleados	- Entrevista - Encuesta	- Distribuidora “C & B E HIJOS”
Describir información sobre el manejo de la Distribuidora “C & B E HIJOS” referido al desempeño pasado (dos años) y actual (base de datos).	Base de datos	- Activos fijos - Volumen de ventas - Participación del mercado - Recursos financieros de la empresa	- Observación Directa - Información documental De la empresa	- Distribuidora “C & B E HIJOS”

Analizar el ambiente externo de la Distribuidora “C & B E HIJOS” mediante el método PESTEL.	Ambiente externo	- Político - Económico - Demográfico - Social - Cultural - Legal - Cinco fuerzas de la competencia - Competencia	- Análisis documental	- Distribuidora “C & B E HIJOS”
Analizar los recursos, capacidades y habilidades de la Distribuidora “C & B E HIJOS”.	Ambiente interno	- Recursos - Capacidades - Habilidades centrales	- Encuesta y Observación	- Distribuidora “C & B E HIJOS”

7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES SEMANAS /MESES	MES I				MES II				MES III				MES IV				MES V				RESPONSABLE
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
CAPÍTULO: MARCO TEÓRICO																					AUTOR
Recopilación de Bibliografía																					AUTOR
Análisis de la información																					AUTOR
Redacción del marco teórico																					AUTOR
CAPÍTULO : DIAGNÓSTICO																					AUTOR
Diseño de Instrumentos de Investigación																					AUTOR
Aplicación de Instrumentos																					AUTOR
Tabulación y Análisis de la información																					AUTOR
FODA																					AUTOR
Determinación del problema diagnóstico																					AUTOR
CAPÍTULO: PROPUESTA																					AUTOR
Elaboración Plan Estratégico																					AUTOR
Diseño del Plan Operativo																					AUTOR
Conclusiones																					AUTOR
Recomendaciones																					AUTOR
Presentación del Informe Final																					AUTOR

8. RECURSOS

Clasifique a los recursos en humanos, materiales y otros; frente a cada uno de estos determine el costo o monto económico requerido.

a. Recursos Humanos

DETALLE	VALOR TOTAL
Asesor	800,00
TOTAL 1	800,00

b. Recursos Materiales

DETALLE	VALOR TOTAL
Impresiones	40,00
Copias	15,00
CD`s	10,00
Anillados	5,00
Empastados	45,00
Varios	10,00
TOTAL 2	125,00

c. Otros

DETALLE	VALOR TOTAL
Viáticos	30,00
Internet	20,00
TOTAL 3	50,00

Presupuesto Total

TOTALES	VALOR TOTAL
Total 1	800,00
Total 2	125,00
Total 3	50,00
TOTAL	990,00
10% Imprevistos	99,50
TOTAL	1074,00

8.1. FINANCIAMIENTO

Todos los costos y gastos que demanda el desarrollo del presente proyecto, es decir, los USD 1074.00 presupuestados anteriormente, serán financiados en su totalidad por el autor del proyecto de investigación.

9. FUENTES DE INFORMACIÓN

Chiavenato, I. (2008). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.

Fernández Romero, A. (2004). *Dirección y planificación estratégica en empresas y organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Martínez Pedro, D., & Milla Guitiérrez, A. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Rodríguez, E. Marcela (2016). *Planificación estratégica: fundamentos y herramientas de actuación*. Córdoba: Editorial Brujas

Romero, A. F. (2005). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Madrid: Diazdesantos.es.

Thompson Arthur, Stricland A.J. Gamble John (2008); . (2008). *Administración estratégica, Teoría y Casos*. . Mexico: 15 Ed. Mexico. MacGraw Hil

POSSO, Miguel. (2011) Metodología para el trabajo de grado (Tesis y Proyectos), Quinta Edición, Ibarra- Ecuador

KOONTZ, Hard y Heihrich, Heinz (1990), Administration.

Anexo 2: Encuesta

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES POTENCIALES DE LA EMPRESA.

6. ¿Cómo usted conoció de la existencia de la Distribuidora “C & B e Hijos”?

- ☐ Por referencia de terceros.
- ☐ Acceso al punto de venta por necesidad de compra.
- ☐ Publicidad.

7. ¿Productos que adquiere en la Distribuidora “C & B e Hijos”?

- ☐ Arroz
- ☐ Granos secos
- ☐ Azúcar

8. ¿Con qué frecuencia compra los productos en la Distribuidora “C & B e Hijos”?

- ☐ Semanal
- ☐ Quincenal
- ☐ Mensual

9. ¿Indique la razón(s) que inciden en su decisión de compra?

- ☐ Por el crédito otorgado
- ☐ Por la ubicación del local.
- ☐ Por la calidad del producto
- ☐ Por la diversidad de marcas
- ☐ Por sus precios en relación a otros puntos de venta.

10. ¿Qué aspectos de estos cree usted que deberían mejorar la Distribuidora “C & B e Hijos”?

- ☐ Servicio más personalizado.
- ☐ La logística en la prestación del servicio.
- ☐ Diversificación de marcas.
- ☐ Otras.

ENCUESTA PROVEEDORES

PREGUNTAS

- 6. ¿Considera a Distribuidora “C & B e Hijos” un?**
- Cliente fuerte.
 - Cliente débil
- 7. ¿Razones por las cuáles considera a la Distribuidora “C & B e Hijos” un cliente potencial?**
- Volumen de compras realizadas.
 - Capacidad de pago.
 - Cumplimiento de obligaciones contraídas.
- 8. ¿Qué factores le generan confiabilidad respecto de la distribuidora “C & B e Hijos”?**
- Movimientos bancarios
 - Garantías patrimoniales.
 - Trayectoria comercial
- 9. ¿Con que periodicidad la Distribuidora “C & B e Hijos” adquiere sus productos?**
- Semanal
 - Quincenal
 - Mensual
 - Bimensual
- 10. ¿De las ventas totales mensuales en la zona norte, que porcentaje de sus ventas representa las transacciones con la Distribuidora “C & B e Hijos”?**
- 10%
 - 20%
 - 30%
 - 40%
 - Más de un 50%

ENCUESTA EMPLEADOS

8. ¿Cómo fue su ingreso a la empresa?

- ☐ Participo en un proceso de selección
- ☐ Por referencia de terceras personas

9. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

- ☐ SI
- ☐ NO

10. ¿Cuánto tiempo labora en la empresa?

- ☐ Menos de un año
- ☐ Más de un año

11. ¿A su ingreso a la empresa firmó un contrato de trabajo?

- ☐ SI.
- ☐ NO.

12. ¿Si en la anterior pregunta dio como resultado afirmativo, responda le entregaron a su ingreso le entregaron el contrato de trabajo?

- ☐ SI
- ☐ NO

13. ¿Conoce las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?

- ☐ SI
- ☐ NO

14. ¿Aspectos que considera favorables al trabajar en la Distribuidora “C & B e Hijos”?

- Ambiente de trabajo
- Horarios flexibles
- Remuneración
- Estabilidad laboral

15. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación?

- SI
- NO

16. ¿Qué recomendaría implementar y/o mejorar en su lugar de trabajo?

.....
.....

ENTREVISTA AL GERENTE

FUNDAMENTACIÓN:

- Origen de la empresa
- Evolución de la empresa.
- Su desarrollo en el mercado.

LA PLANIFICACIÓN

- Gerencia estratégica
- Planes y programas empresariales.

ORGANIZACIONAL

- Estructura organizacional
- Manuales empresariales.
- Gerencia del personal administrativo y de planta.
- Supervisión y control empresarial
- Gerencia financiera.
- Logística empresarial.
- Promoción y publicidad de la empresa.
- Políticas empresariales
- Evaluación del desempeño.
- Proyección de la empresa.
- Implementar una planeación estratégica

Anexo 3: Fotografías





















