



Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ibarra

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL
“ENCI”

INFORME FINAL DEL PROYECTO DE TITULACIÓN

TEMA:

ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MICROEMPRESA
MACRODISTRIBUIDOR CER-AVI, IBARRA.

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS. E.3.

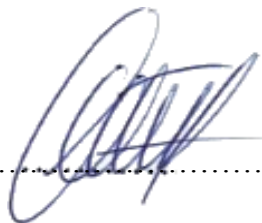
AUTOR: POZO CHULDE JEFFERSON HIPÓLITO
ASESOR: Mgs. HORACIO LEONEL PABÓN ARÉVALO

IBARRA, MAYO - 2019

Mgs. Horacio Leonel Pabón Arévalo
ASESOR

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.

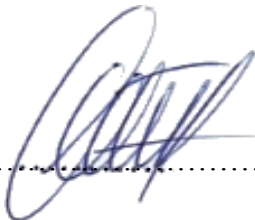
(f)


Mgs. Horacio Leonel Pabón Arévalo

C.C.: 100128867-7

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): 

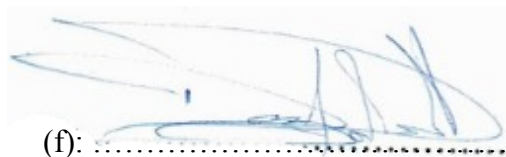
Mgs. Horacio Leonel Pabón Arévalo

C.C.: 100128867-7

(f): 

Mgs. Mario Renán Granja Aguinaga

C.C.: 100121516-7

(f): 

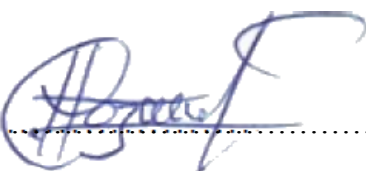
Mgs. David Alexander Bolaños Sarauz

C.C.: 100208002-4

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo Jefferson Hipólito Pozo Chulde, 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, 14 de Mayo del 2019

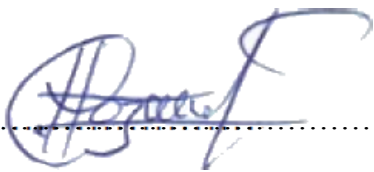
f): 

Pozo Chulde Jefferson Hipólito

C.C.: 040168944-3

AUTORÍA

Yo, Pozo Chulde Jefferson Hipólito, portador de la cédula de ciudadanía N° 040168944-3, 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): 

Pozo Chulde Jefferson Hipólito

C.C.: 040168944-3

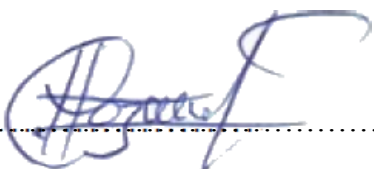
DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: Pozo Chulde Jefferson Hipólito CC: 040168944-3., autor (a) del trabajo de grado intitulado: “Estructuración del Plan Estratégico para la Microempresa Macro distribuidor CER-AVI, IBARRA.”, previa a la obtención del título profesional de Ingeniero Comercial, en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional “ENCI”.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede- Ibarra, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCESI el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ibarra, 14 de Mayo del 2019

(f) 

Pozo Chulde Jefferson Hipólito

CC: 040168944-3

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR	ii
PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
AUTORÍA.....	iv
DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN	1
1. CAPÍTULO I - MARCO TEÓRICO	2
1.1 Antecedentes	2
1.2 Marco teórico	6
1.2.1 Planfificación estratégica.....	6
1.2.2 Definición de planeación estratégica	6
1.2.3 Características de la planeación estratégica.	7
1.2.4 Importancia de la planeación estratégica	8
1.2.5 Aspectos Político – Legales	8
1.3 Diagnóstico estratégico	9
1.3.1 Análisis del macro ambiente	9
1.4 Análisis del ambiente específico	16
1.5 Análisis del ambiente interno.....	18
1.5.1 Recursos	18
1.5.1.1 Recursos tangibles.....	18
1.5.1.2 Recursos intangibles.....	18
1.5.2 Capacidades.....	20
1.5.3 Competencias nucleares o habilidades distintivas	20
1.5.4 Competencia empresarial	21
1.5.4.1 Estrategias competitivas en la empresa.....	21

1.5.4.2 Diferenciación frente a la competencia	22
1.5.4.3 Posicionamiento por precio	22
1.6 Matriz FODA	22
1.6.1 Expectativas de elementos externos e internos	23
1.7 Formulación estratégica	24
1.7.1 Metodología planificación estratégica	24
1.7.1.1 Misión y visión	25
1.7.1.2 Valores	26
1.7.1.3 Objetivos estratégicos	26
1.7.1.4 Estrategias	28
1.7.1.5 Políticas	29
1.7.2 Planes estratégicos	29
1.7.2.1 Ventajas del plan estratégico (Asociación Red de ONG de Guayaquil)	29
1.7.3 Planes operativos	30
1.8 Alimentos Balanceados	30
1.8.1 Tipos de alimentos balanceados	30
1.8.1.1 Por su valor nutritivo	31
1.8.1.2 Por su forma y presentación	33
1.8.1.3 Por su utilización	34
1.8.2 Usos de los balanceados en animales	34
1.8.3 Marcas de balanceados	35
1.8.3.1 Wayne	35
1.8.3.2 Gisis	36
1.8.3.3 Fortaleza	36
1.8.3.4 Prodicereal	36
1.8.3.5 Corporación Superior	35
1.8.4 Proceso de producción de balanceado	37
1.8.5 Producción nacional de balanceado	38
1.9 Marco conceptual	39
2 CAPÍTULO II - DIAGNÓSTICO	42
2.1 Métodos de investigación	55
2.2 Procedimientos	55

2.2.1 Cálculo de la muestra	55
2.3 RESULTADO Y DISCUSIÓN.....	57
2.3.1 Resultados	57
2.3.2 Análisis de expectativas de actores internos	57
2.3.2.1 Dueño de la empresa	57
2.3.2.2 Colaboradores de la empresa	58
2.3.3 Análisis de expectativas de actores externos.....	65
2.3.3.1 Demandas del SRI.....	65
2.3.3.2 GAD Provincial de Imbabura.....	65
2.3.3.3 Clientes.....	66
2.3.3.4 Proveedores	72
2.3.3.5 Empresas similares.....	75
2.3.3.6 Cámara de Comercio de Imbabura.....	77
2.3.3.7 GAD de Ibarra.....	78
2.3.4 Ambiente externo de la microempresa Metodología PESTEL	78
2.3.4.1 Factor Político	78
2.3.4.2 Factor Económico	79
2.3.4.3 Factor Social.....	80
2.3.4.4 Factor Tecnológico.....	81
2.3.4.5 Factor Ecológico	81
2.3.4.6 Factor Legal	81
2.3.5 Análisis del ambiente específico modelo cinco fuerzas de Porter	85
2.3.5.1 Riesgo de entrada de potenciales competidores.....	85
2.3.5.2 Poder de negociación de los compradores.	86
2.3.5.3 Rivalidad entre empresas establecidas en un sector.....	86
2.3.5.4 Poder de negociación de los proveedores.	87
2.3.5.5 Amenazas de productos sustitutos.	88
2.3.6 Resultado del análisis del ambiente interno de la empresa	88
2.3.6.1 Recursos	88
2.3.6.2 Capacidades.....	89
2.3.6.3 Competencias centrales	90
2.3.6.4 Cadena de valor.....	90

2.4 Discusión.....	93
3 CAPÍTULO III - PROPUESTA.....	95
3.1 Estructuración del Plan Estratégico	95
3.1.1 Misión	96
3.1.2 Visión	97
3.1.3 Valores	98
3.1.4 Objetivos	99
3.1.5 Estrategias	100
3.1.5.1 Estrategias de Planes Operativos	100
3.1.6 Políticas	101
3.1.7 Planes Operativos.....	102
3.1.7.1 Plan Operativo de expectativas de actores externos	103
3.1.7.2 Plan Operativo de actores internos.....	107
3.1.7.3 Plan Operativo de Análisis PESTEL.....	111
3.1.7.4 Plan Operativo de Marketing y Publicidad	122
3.1.7.5 Plan Operativo del Proceso Administrativo.....	124
CONCLUSIONES	123
RECOMENDACIONES	125
LISTA DE REFERENCIAS	126
ANEXOS.....	130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Operacionalización de variables.....	44
Tabla 2. Comunicación efectiva entre todos sus miembros.....	59
Tabla 3. Adecuado ambiente de trabajo.....	59
Tabla 4. Participación en la toma de decisiones.	60
Tabla 5. Planes de carrera en el área de trabajo.....	60
Tabla 6. Remuneración percibida es acorde al trabajo desarrollado.	61
Tabla 7. Adiestramiento y capacitación en el área de trabajo.	61
Tabla 8. Temas de capacitación en el área de trabajo.....	62
Tabla 9. Solución de conflictos en el área de trabajo por el jefe inmediato superior.	62
Tabla 10. Orientación adecuada del jefe inmediato superior para cumplir con los objetivos.	63
Tabla 11. Tiene una buena impresión de su jefe o superior inmediato.	63
Tabla 12. Incentivos económicos y no económicos por el trabajo bien hecho.....	64
Tabla 13. Satisfacción de los clientes.	66
Tabla 14. Requerimientos de productos solicitados.	67
Tabla 15. Tiempo de entrega del producto	68
Tabla 16. Entrega de producto en buen estado.	68
Tabla 17. Tiempo de solución de quejas.....	69
Tabla 18. Resolución de inconvenientes por reclamos.....	69
Tabla 19. Recomendación de nuestros productos.....	70
Tabla 20. Satisfacción con la atención de nuestro personal.	70
Tabla 21. Seguimiento y monitoreo post-venta.....	71
Tabla 22. Que tan probable es que vuelva a adquirir nuestros productos.	71
Tabla 23. Cumplimiento de deudas a pagar con los proveedores.....	72
Tabla 24. Adecuado trato del administrador al proveedor.....	73
Tabla 25. Perspectiva de crecimiento de sus ventas como proveedor.	73
Tabla 26. Brinda las facilidades para la entrega-recepción de mercaderías.	74
Tabla 27. Satisfacción del proveedor con la empresa.....	74
Tabla 28. Foda y cruce foda de la empresa.....	92
Tabla 29. Matriz operativa de expectativas de actores externos.....	104

Tabla 30. Matriz Operativa de Actores Internos (Talento Humano).....	108
Tabla 31. Matriz operativa factor político	112
Tabla 32. Matriz operativa factor económico	113
Tabla 33. Matriz operativo factor social	114
Tabla 34. Matriz operativo factor tecnológico.....	115
Tabla 35. Matriz operativo factor ecológico.....	116
Tabla 36. Matriz operativo factor legal	117
Tabla 37. Matriz de Operativa de Marketing y Publicidad.....	119
Tabla 38. Matriz Operativa del Proceso Administrativo de CER-AVI	121
Tabla 39. Costos totales Diseño Plan Estratégico para Macrodistribuidor CER-AVI	122

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución histórica de la planificación.	5
Figura 2. Macro ambiente de una empresa	9
Figura 3. Marco competitivo de las cinco fuerzas de Porter	16
Figura 4. Factores determinantes de las fuerzas PORTER.....	17
Figura 5. Figura estrategia FODA.	23
Figura 6. Metodología del Proceso del Plan Estratégico.	25
Figura 7. Objetivos estratégicos.....	27
Figura 8. Cadena básica de planificación estratégica	28
Figura 9. Flujo grama del proceso de producción del balanceado.....	38
Figura 10. Plan de recolección de datos	43
Figura 11. Empresa Nutrifertil.....	76
Figura 12. Empresa La Casa de los Balanceados	77
Figura 13. Perfil estratégico del entorno de la empresa CER-AVI	84
Figura 14. Cinco fuerzas de PORTER.....	85
Figura 15. Estructura organizacional y cadena de valor de la empresa CER-AVI.....	91
Figura 16. Pasos en la estructuración del plan estratégico	96

RESUMEN

La investigación versa sobre el diseño de un plan estratégico para la microempresa Macro distribuidor CER-AVI de la ciudad de Ibarra. Es una investigación aplicada. No obstante, el estudio partió del conocimiento obtenido del análisis externo e interno de la microempresa, así como de la identificación de expectativas de grupos de interés de esta pequeña organización. El análisis externo se basó en el método PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter; fue fundamentalmente documental. El análisis interno, se realizó sobre la base de un cuestionario aplicado a los miembros de la microempresa; las expectativas de elementos externos e internos se identificaron con la aplicación del mismo. La microempresa se especializa en la distribución y comercialización de alimentos balanceados para todo tipo de animales en la zona norte del país, este negocio surgió por emprendimiento personal. Los resultados muestran operaciones realizadas sobre una planificación del día a día sin consideraciones de factores externos, repercutiendo en las operaciones a largo plazo del negocio, no existe proceso sistemático de formulación e implementación de planes para alcanzar objetivos.

Palabras claves: Plan estratégico, análisis externo e interno, modelo de las cinco fuerzas, expectativas de grupos de interés.

ABSTRACT

The research deals with the design of a strategic plan for the micro-business CER-AVI Macrodistributor of the city of Ibarra. It is an applied research. However, the study started with the knowledge obtained from the external and internal analysis of the microenterprise, as well as the identification of expectations of interest groups of this small organization. The external analysis was based on the PESTEL method and the model of the five Porter forces; It was fundamentally documentary. The internal analysis was carried out based on a questionnaire applied to the members of the microenterprise; The expectations of external and internal elements were identified with the application of the same. The microenterprise specializes in the distribution and commercialization of balanced feed for all types of animals in the north of the country, this business arose by personal entrepreneurship. The results show operations performed on a day-to-day planning without considerations of external factors, having an impact on the long-term operations of the business, there is no systematic process of formulating and implementing plans to achieve objectives.

Keywords: Strategic plan, external and internal analysis, model of the five forces, expectations of stakeholders.

INTRODUCCIÓN

MACRODISTRIBUIDOR CER-AVI es una microempresa que se formó en la ciudad de Ibarra hace aproximadamente cinco años. Se especializa en la distribución y comercialización de alimentos balanceados para aves, cerdos, vacas, perros, trucha, en la zona norte del país. El negocio surge por iniciativa personal (su dueño) producto de una necesidad insatisfecha en el mercado de este tipo de productos.

La planificación es una herramienta que permite diseñar el futuro de las organizaciones en vez de sufrirlo. Con este planteamiento, el presente trabajo muestra el diseño de la planeación estratégica para la microempresa para un horizonte de cinco años. Los objetivos del estudio fueron: Análisis de ambiente externo e interno, así como el análisis del ambiente específico de la microempresa para la determinación de oportunidades y amenazas; el análisis del ambiente interno para conocer las fortalezas y debilidades y la identificación de expectativas de grupos de interés externos e internos del negocio. El diseño de la planificación estratégica o plan estratégico aquí propuesto, constituye el camino por el cual la organización debe transitar. No es inflexible, por el contrario, frente a un mundo de los negocios en constante cambio, quienes lo apliquen deben evaluar permanentemente los ambientes organizacionales para obtener los mejores resultados.

Los objetivos de la investigación son los siguientes:

- Análisis de expectativas de actores internos
- Análisis de expectativas de actores externos
- Analizar el ambiente externo de la microempresa MACRODISTRIBUIDOR CER-AVI con la metodología PESTEL
- Análisis del ambiente específico de la microempresa MACRODISTRIBUIDOR CER-AVI sobre la base del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.
- Analizar el ambiente interno referido a los recursos, capacidades y habilidades centrales de la microempresa MACRODISTRIBUIDOR CER-AVI

Este análisis permitió sentar las bases para formular el plan estratégico de la microempresa en cuestión.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes

Toda empresa debería reconocer la importancia que tiene el proceso de definir a donde se quiere llegar a través del tiempo. Es decir, la importancia de realizar Planeación Estratégica, dado que las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo; el análisis y la selección de la estrategia implican, sobre todo, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva, a menos que la empresa se esté enfrentando a una situación desesperada, las alternativas de estrategias representan pasos que hacen avanzar a la empresa a su posición deseada en el futuro. Es necesario aclarar que la planeación estratégica no es la solución a todos los problemas por los que atraviesa una empresa, sin embargo, es una herramienta útil que puede brindar múltiples beneficios si se utiliza en el momento y en la forma requerida. Por lo tanto cada empresa debe formular planes, se debe comprometer a cumplirlos y, después, llevar a cabo las acciones que tal cumplimiento implica (Kenneth, 1985).

Jones (1982), realizó una investigación empírica con el objetivo de determinar las características de la planeación en las pequeñas empresas, encontrando que las pequeñas empresas utilizan un estilo organizacional y administrativo informal, se adaptan fácilmente al cambio, ponen poco énfasis en los procedimientos formales y mantienen una comunicación abierta entre los miembros del equipo de administración.

De otro lado, los que tienden a realizar planeación son los directivos de más alto nivel educativo y de mayor edad.

Así también, de acuerdo con Moyer (1982), los elementos de la planeación estratégica generalmente están desarrollados para las grandes corporaciones; sin embargo, eso no quiere decir que no pueda ser aplicado a la pequeña empresa, como sostienen Steiner (1967) al desarrollar ciertos elementos que facilitan su aplicación, entre los que tenemos:

- Planeación estratégica en pequeña escala. Se debe hacer uso de planes.
- operativos para mejorar la operación actual, efectuando así un cambio de primer orden.
- Un buen administrador puede ir guiando los cambios de segundo orden a más largo plazo.
- Definición del negocio.
- Una definición cuidadosa y realista, logra que la empresa establece su posición presente, así como su futuro.

En cuanto a la evolución de la planeación estratégica son variados los aspectos en los cuales la dirección estratégica ha centrado su atención en los últimos años, que están de acuerdo con nuevas formas de hacer negocios, y donde los cambios de diversa índole, son la constante que se acentúa y pone a prueba a las organizaciones respecto de las nuevas formas de competencia, las cuales requieren diferentes formas de adecuarse a estas nuevas condiciones. Sin lugar a dudas el eje central del estudio de la administración estratégica ha emigrado desde los recursos y capacidades tangibles, a una serie de aspectos que tienen otra naturaleza, y que se manifiestan en forma de distintos conocimientos, de tecnologías, de procesos de información, de inteligencia de mercado, de diferentes formas de organización. Se constituye esto en un verdadero desafío para la administración estratégica ante la necesidad de poder sintetizar éstos factores, para comprender, analizar, formular y proponer luego una estrategia adecuada a los nuevos requerimientos que se enfrentan.

La dirección que de esta forma demarca la administración estratégica, se reorienta en muchos temas que pueden analizarse desde diferentes puntos de vista. Así, el equipo directivo, para decidir con probabilidades altas de éxito en la estrategia elegida, debe considerar efectos entrecruzados por distintos factores dependientes de estrategias formuladas por empresas competidoras, (Morris, 2005), agregando complejidades que deben tomarse en consideración para controlar los efectos que surgen de la dinámica competitiva de un sector industrial determinado, a la hora de definir la Estrategia de su empresa. De esta manera, el estudio de la formulación de una Estrategia de negocios, se plantea como la búsqueda de soluciones modeladas, que se aplican cuando se presentan

reales oportunidades en el mercado, frente a las cuales la empresa puede hacer valer ventajas competitivas (Morris, 2005).

Por otra parte, en los últimos años se ha hecho presente un especial interés, en el análisis de las capacidades y recursos con que cuenta una empresa, para analizar su futura estrategia y, por lo tanto, la forma como una empresa adquiere, incluye y maneja el tema del capital intelectual, dentro del enfoque de dirección estratégica, constituyéndose esta materia en toda un área de desarrollo prácticamente por sí sola (Subramanian, M. y Younot M. 2005). Es así como al empezar a analizar opciones estratégicas, sólo serán viables aquellas donde se tenga como una ventaja competitiva el capital intelectual con que cuenta la empresa.

Los primeros estudios de la evolución de planificación estratégica fueron por Neuman y Morgentern (1958) donde fue conocida por "la teoría del juego". En 1954, Druker, sostuvo que "Tener estrategias para los gerentes porque ellos tenían qué analizar los cambios necesarios de una empresa y deberían saber cuáles serían esos cambios dentro de una empresa" (p.5).

En 1962 Alfred D. Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente las posteriores a la segunda guerra mundial, definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas que se propusieron.

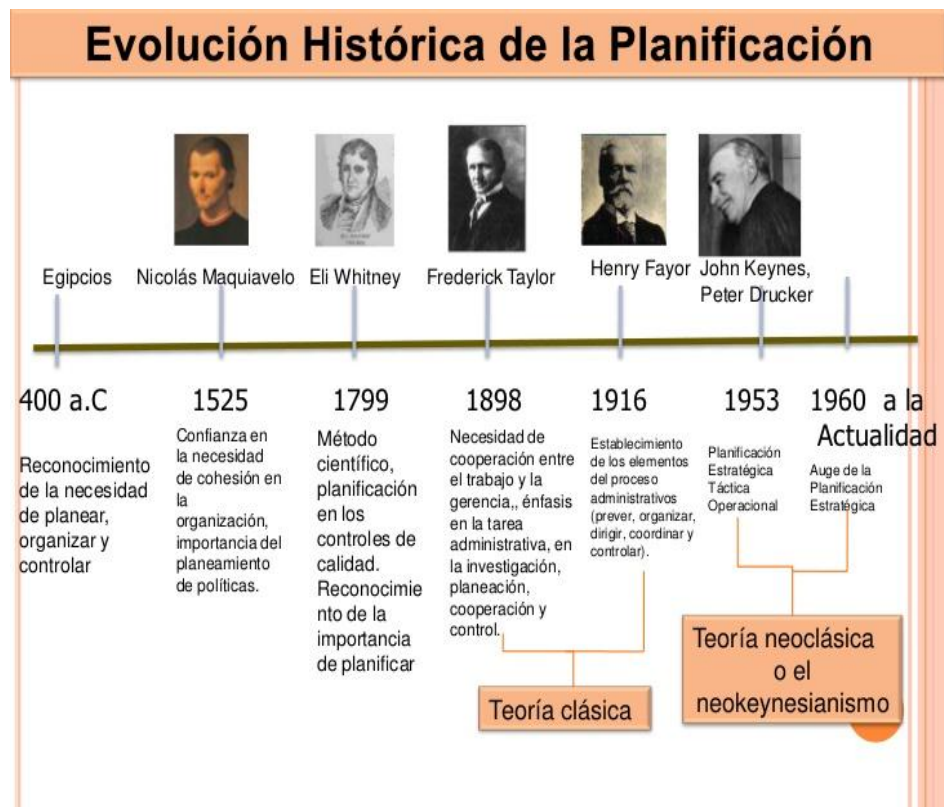


Figura 1. Evolución histórica de la planificación

Fuente: (Merino, 2008)

El concepto de la planeación estratégica ha evolucionado a medida en que las empresas han ido creciendo, se han diversificado y han tenido que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente.

Para Ansoff (2005), en el libro la gran teórica de la estrategia, “Identifica la aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas” (p.13). Para muchas empresas se presenta el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía?, una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la planeación estratégica.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Planificación estratégica

Sallenave (1991), afirma que:

La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. (p.24)

La planificación estratégica tiene por finalidad diseñar el futuro de una organización en vez de sufrirlo.

1.2.2 Definición de planeación estratégica

Hellrieg, Jackson y Slocum (2010) afirman que:

La planeación estratégica es el proceso de diagnosticar el ambiente externo e interno de una organización, establecer una visión y una misión, idear objetivos globales; crear, elegir y seguir estrategias generales y asignar recursos para alcanzar las metas de la organización. Los gerentes y otros participantes deben adoptar un método que abarque toda la organización o la división en el proceso de planeación estratégica. (p.22).

Roche (1996) afirma que:

La planificación estratégica de una entidad está asociada a la dirección de la misma y tiene un sentido “corporativo” (en el buen sentido de la palabra). La planificación operacional – la programación- detallada de los proyectos a llevar a cabo en una organización– está asociada, por el contrario, a la gestión de la entidad. (p.23).

El punto está en diseñar estrategias a fin de aprovechar con eficacia las oportunidades del entorno y encarar las amenazas con base en las fortalezas y debilidades de la empresa.

En lo que respecta a las organizaciones grandes, la planeación estratégica comprende una planeación de contingencias respecto a cambios inesperados, graves y rápidos positivos o negativos del entorno, estos procesos inician al momento que los gerentes previenen los sucesos que podrían ocurrir en el medio.

La planeación estratégica permite trabajar con orden y rapidez, pues, se tiene un conjunto de planes operativos que constituyen la guía o el curso de acción que debe seguir la empresa en un horizonte de tiempo determinado.

1.2.3 Características de la planeación estratégica.

Las características de la planeación estratégica surgen mucho antes del ámbito empresarial, posteriormente extendida al ámbito social, posee la intención de prever los cambios que pueden darse en el futuro y de esta manera prevenir los efectos negativos de estos y aprovecharse de las coyunturas favorables.

En este tema y de acuerdo a Testa el propósito de crear las condiciones de éxito del futuro a partir del presente. La complejidad de las áreas territoriales que actúan de forma racional y coherente que gestiona y vende bienes y servicios en relación de competencias con las otras áreas, hace que sea necesaria la elaboración de acciones estratégicas para mejorar la propia posición. (p.25)

Toda organización tiene debilidades fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene que evaluar constantemente para adecuar a ellas sus acciones estratégicas. Dada las situaciones cambiantes la metodología estratégica ha ido incorporando aspectos en principio no contemplados por el ámbito empresarial y se ha valido de aportaciones de otras disciplinas. Las principales características de la planeación estratégica son:

- Está proyectada a varios años.
- Ampara a la empresa como una totalidad.
- Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor.

1.2.4 Importancia de la planeación estratégica

La importancia de la planeación estratégica radica en que, sin planes, los administradores no pueden conocer la forma de organizar a la gente y los recursos; de igual manera no tienen una idea clara en lo que respecta a la forma de organizar a la empresa. Si no cuentan con un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Los administradores y sus seguidores tendrían muy pocas probabilidades de lograr las metas propuestas. El control sea convertido en algo elemental en el entorno empresarial. Con frecuencia, los planes equívocos aquejan al bienestar de toda la organización. Es por ello que la prensa The Wall Street Journal, Fortune, y otros dedican tanta atención a las estrategias organizativas. Sus lectores son accionistas que utilizan esta información para juzgar el desempeño actual de la organización y sus posibilidades de éxito futuro.

1.2.5 Aspectos político legales

Los aspectos políticos consisten en implementar normas de uso diario las cuales constituyen la delimitación respecto a un área funcional, cada día es más necesario por parte de las empresas integrar las funciones de las mismas.

Chaquilla Fuente especificada no válida., manifiesta que los aspectos políticos: “son normas de comportamiento elaboradas conforme a los lineamientos de la dirección y estrategia. Considera aspectos como: el trato con el personal, su contratación, motivación; pautas a seguir con los clientes, proveedores e intermediarios, etc.” Pueden ser muy específicas a través de reglamentos elaborados para tal propósito.

De igual manera para Koontz y Weihrich (2003) mencionan que, “estrategia y política guardan una estrecha relación entre sí. Ambas dan estructura a los planes, son la base de los planes operáticos y afectan todas las áreas de la administración”. (p.12).

Las políticas son normas las cuales permiten guiar de mejor manera el pensamiento de los administradores en las decisiones que estos realicen para el bien de la empresa. La

importancia de las políticas se refiere a la dirección para acrecentar la posibilidad de cumplir los objetivos elegidos.

1.3 Diagnostico estratégico

1.3.1 Análisis del macro ambiente

El macro ambiente de la empresa puede definirse como el entorno total, que tiene una relación directa o indirecta con el funcionamiento de la empresa. La empresa no está sola haciendo negocios. Está rodeada y opera en un contexto más amplio; este contexto se llama macro ambiente (Corvo, 2018).

Las fuerzas del macro ambiente generan oportunidades y amenazas. Las fuerzas, pueden ser, entre otras, las de la figura que sigue:



Figura 2. Macro ambiente de una empresa
Fuente: (Corvo, 2018).

Según la referencia anterior, todos estos factores externos están más allá del control del negocio. Por lo tanto, este debe adaptarse a esos factores y sacar ventaja de las oportunidades y enfrentar las amenazas.

El método más utilizado es el conocido como análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Social).

a. Factores o fuerzas políticas

Son las actividades gubernamentales y las condiciones políticas que pueden afectar a una empresa; por ejemplo, leyes, regulaciones, aranceles y otras barreras comerciales, guerras y disturbios sociales. Esto incluye el sistema político, las políticas del gobierno y la actitud hacia la comunidad empresarial y el sindicalismo (Oxford College of Marketing, 2018).

De acuerdo a Alonso del Mar (2018) el factor político evalúa de qué forma la intervención del gobierno puede afectar la empresa. Por ejemplo:

- Cambios de gobierno y sus programas electorales
- Política fiscal
- Subsidios del gobierno
- Guerras y conflictos
- Cambios en legislación
- Cambios en los tratados comerciales
- Acuerdos internacionales
- Conflictos internos y externos
- Movimientos políticos

En una política económica que usa el gasto público y los impuestos como variables de control para asegurar y mantener la estabilidad económica. El gobierno participa en su creación de forma activa. Así, si el gobierno baja los impuestos de los yates de recreo, lo más probable es que se estimule su demanda. (Almeida M. d., 2009)

b. Factor económico

Son factores que afectan a toda la economía, no solo a un negocio en particular. Entran en esta categoría las tasas de interés, las tasas de desempleo, las tasas de cambio de divisas, la confianza del consumidor, el ingreso discrecional del consumidor, las tasas de ahorro del consumidor, las recesiones y las depresiones. (Brock University, 2018)

De acuerdo a Corvo (2018) los principales factores que afectan el ambiente económico son:

- Condiciones económicas de la nación

Producto interno bruto, ingreso per cápita, disponibilidad de capital, reserva de divisas, crecimiento del comercio exterior, solidez del mercado de capitales, etc.

- Políticas económicas

Política industrial, reglamentos, normas y procedimientos que dirigen y controlan las empresas industriales del país, la política fiscal; con respecto al gasto público, impuestos y deuda pública; política monetaria, todas aquellas actividades que buscan un suministro sin problemas de crédito para el negocio, política de inversión extranjera, regular la afluencia de inversión extranjera en diversos sectores para acelerar el desarrollo industrial, política de importación-exportación, aumentar las exportaciones y cerrar la brecha entre exportaciones e importaciones. (Sy Corvo, s/f)

Las condiciones económicas son de fundamental importancia para el planeamiento estratégico dado que inciden no sólo en el tamaño y atractivo de los mercados que la empresa atiende, sino en la capacidad de ésta para atenderlos rentablemente. Es posible que éstas limiten el nivel de recursos que las empresas pueden usar para intentar satisfacer la demanda. La escasez de materias primas, los costos de la energía y los del crédito pueden imponer importantes limitaciones en la capacidad de una empresa para desarrollar nuevos productos, para mantener inventarios o para invertir en instalaciones para nueva producción. (Chacón, 2017)

Las personas no constituyen por sí mismas un mercado; es preciso que dispongan de dinero para gastarlo y estén dispuestas a hacerlo. Por lo tanto, es esencial que las empresas observen el ambiente económico y traten de identificar las probables direcciones de la inflación, las tasas de interés, el crecimiento económico, los costos y la disponibilidad de las materias primas; los patrones cambiantes en la forma de gastar del consumidor entre la gran variedad de factores que afectan el poder adquisitivo del consumidor y sus patrones

de gastos, debido a que los consumidores en diferentes niveles de ingresos tienen también patrones de gasto y preferencias diversas. (Chacón, 2017)

La política económica es la estrategia que formulan los Administradores Públicos competentes para conducir la economía de los países o zonas determinadas dentro de un país. Esta estrategia usa ciertas herramientas para obtener unos fines o resultados económicos específicos. Las herramientas utilizadas se relacionan con las políticas fiscal, monetaria, cambiaria de precios, de sector externo, etc. (Almeida M. d., Dirección estratégica en el sector turístico, 2009)

c. Fuerzas sociales

Son los relacionados con la sociedad en general y las relaciones sociales que afectan al negocio. Incluyen los movimientos sociales, así como cambios en la moda y preferencias del consumidor. Los consumidores son cada vez más conscientes de la calidad de los productos. Los patrones de consumo y los estilos de vida de las personas que pertenecen a diferentes estructuras sociales y culturales varían significativamente. (Grimsley, 2018)

Los individuos, los grupos y la sociedad como un todo cambian constantemente en función de lo que consideran formas deseables y aceptables de vida y de comportamiento. Tales modificaciones pueden incidir profundamente en las actitudes de los individuos hacia los productos y hacia las actividades de mercadeo. Es importante que los gerentes de mercadotecnia puedan comprender y predecir los cambios en los valores individuales y sociales que pueden ser considerados fundamentales por los grupos de consumidores y cómo estos repercuten en las actividades de mercadotecnia de las empresas. (Chacón, 2017, p.22)

El tercer aspecto del análisis PESTEL se enfoca en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente e influyen en sus decisiones de compra. Los factores sociales varían de un país a otro e incluyen aspectos tan diversos tales como, las religiones dominantes, las actitudes hacia los productos y servicios extranjeros, el impacto del idioma en la difusión de los productos en los mercados, el

tiempo que la población dedica a la recreación y los papeles que los hombres y las mujeres tienen en la sociedad. Los cambios demográficos, por ejemplo, tienen un impacto directo sobre las empresas. Los cambios en la estructura de la población afectan la oferta y la demanda de bienes y servicios en una economía. (Ayala, 2017)

Entre los factores a considerar para el análisis encontramos:

- Los demográficos (Ej. Crecimiento de la población, estructura de edades)
- La salud, la educación y la movilidad social
- Las tendencias en el empleo
- Los medios de comunicación, la opinión pública, actitudes y prejuicios
- Los estilos de vida
- Los cambios socio-culturales en marcha
- La distribución del ingreso
- Las condiciones de vida de la población
- Patrones de consumo
- Factores étnicos y religiosos

d. Factor tecnológico

Son innovaciones tecnológicas que pueden beneficiar o perjudicar a una empresa. Algunas aumentan la productividad y los márgenes de ganancia, como el *software* de computación y la producción automatizada, por otro lado, algunas innovaciones tecnológicas representan una amenaza existencial para una empresa, como la transmisión de películas por Internet, que desafía el negocio de alquiler de películas, el ritmo de los cambios tecnológicos es muy rápido, para sobrevivir y crecer en el mercado, una empresa debe adoptar los cambios tecnológicos con cierta frecuencia (Claessens, 2015).

Los factores afectan a los productos y a los procesos que permiten obtenerlos, la aparición de productos tecnológicamente avanzados conduce a la renovación de los productos que actualmente fabrica, o al abandono sustituyéndolos por otros más competitivos.

El factor tecnológico es importante para casi la totalidad de las empresas de todos los sectores industriales. La tecnología es una fuerza impulsora de los negocios, mejora la calidad y reduce los tiempos para mercadear productos y servicios. Los factores tecnológicos pueden reducir las barreras de entrada, los niveles mínimos para producir eficientemente e influir en la decisión de si producimos directamente o contratamos con terceros. Pero también en las industrias donde los cambios tecnológicos se dan con mucha velocidad, es difícil para las empresas adoptar estos cambios al mismo ritmo debido al costo y a la disponibilidad de recursos humanos calificados. En el caso del aumento en la automatización de los procesos de producción, el efecto es una reducción en el empleo de mano de obra no calificada (Ayala, 2017).

Según la referencia, estos son ejemplos de aspectos a considerar en el análisis de los factores tecnológicos:

- El impacto de las nuevas tecnologías (Ej. Robótica, nanotecnología)
- El impacto y velocidad de las transferencias de tecnología
- El tamaño de las inversiones en investigación y desarrollo tecnológico
- El impacto de las tecnologías de la información
- Las tasas de obsolescencia tecnológica
- La automatización de los procesos de producción
- Los incentivos a la modernización tecnológica

e. Factor ecológico

Los factores ecológicos son aquellos que guardan relación directa o indirecta con el medioambiente, A priori no afectan a todos los sectores, pero no se debe olvidar de ellos pues existen cambios normativos, de conciencia social, de tendencias que pueden afectar a medio plazo a la empresa.

- El cambio climático
- Las leyes que regulan la contaminación del medio ambiente
- La contaminación del aire y el agua

- Reciclaje
- Gestión de residuos
- Las actitudes hacia los productos ecológicos
- Especies en peligro de extinción
- Las actitudes hacia y de apoyo a las energías renovables

f. Factor legal

Se refiere a todos los ordenamientos jurídicos, normas, leyes, códigos y documentos similares que rigen no sólo el comportamiento social en un espacio concreto, sino también aquellos que regulan las actuaciones de las empresas que forman parte de ellos.

En este punto analizaremos las modificaciones de la normativa legal que puedan afectar el desarrollo natural de nuestra actividad empresarial. Los cambios pueden ser positivos o negativos, por eso es indispensable estar alerta y estudiar cada caso cuidadosamente. Las empresas con actividad internacional deben estar alerta a las legislaciones de los países relacionados.

1.4 Análisis del ambiente específico

El marco más utilizado para valorar lo atractivo de un sector fue elaborado por Michael Porter hace un par de décadas, al identificar cinco fuentes de presión competitiva que determinan la rentabilidad de un sector: la amenaza de la sustitución, la amenaza de posibles nuevos concurrentes, la intensidad de la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los compradores, y el poder de negociación de los proveedores. (Robles, 2017)

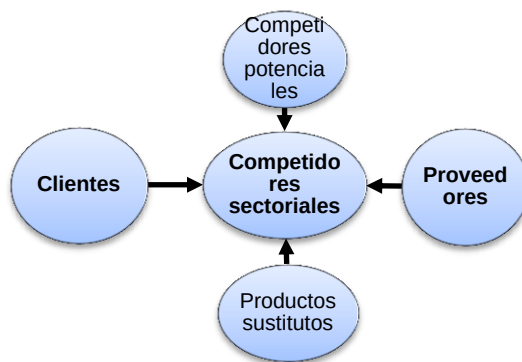


Figura 3. Marco competitivo de las cinco fuerzas de Porter

Fuente: (Robles, 2017)

Las cinco fuerzas influyen en precios, costes y requisitos de inversión, que son los factores básicos que determinan la rentabilidad. El modelo de Porter establece unos protagonistas (competidores, compradores, proveedores, posibles nuevos concurrentes y sustitutos), sus interrelaciones (las cinco fuerzas) y los factores que determinan la intensidad de dichas fuerzas. La figura a continuación muestra los principales factores determinantes de las fuerzas de este modelo. En lo que sigue examinaremos cada una de las cinco fuerzas y los factores que determinan su fuerza o debilidad.

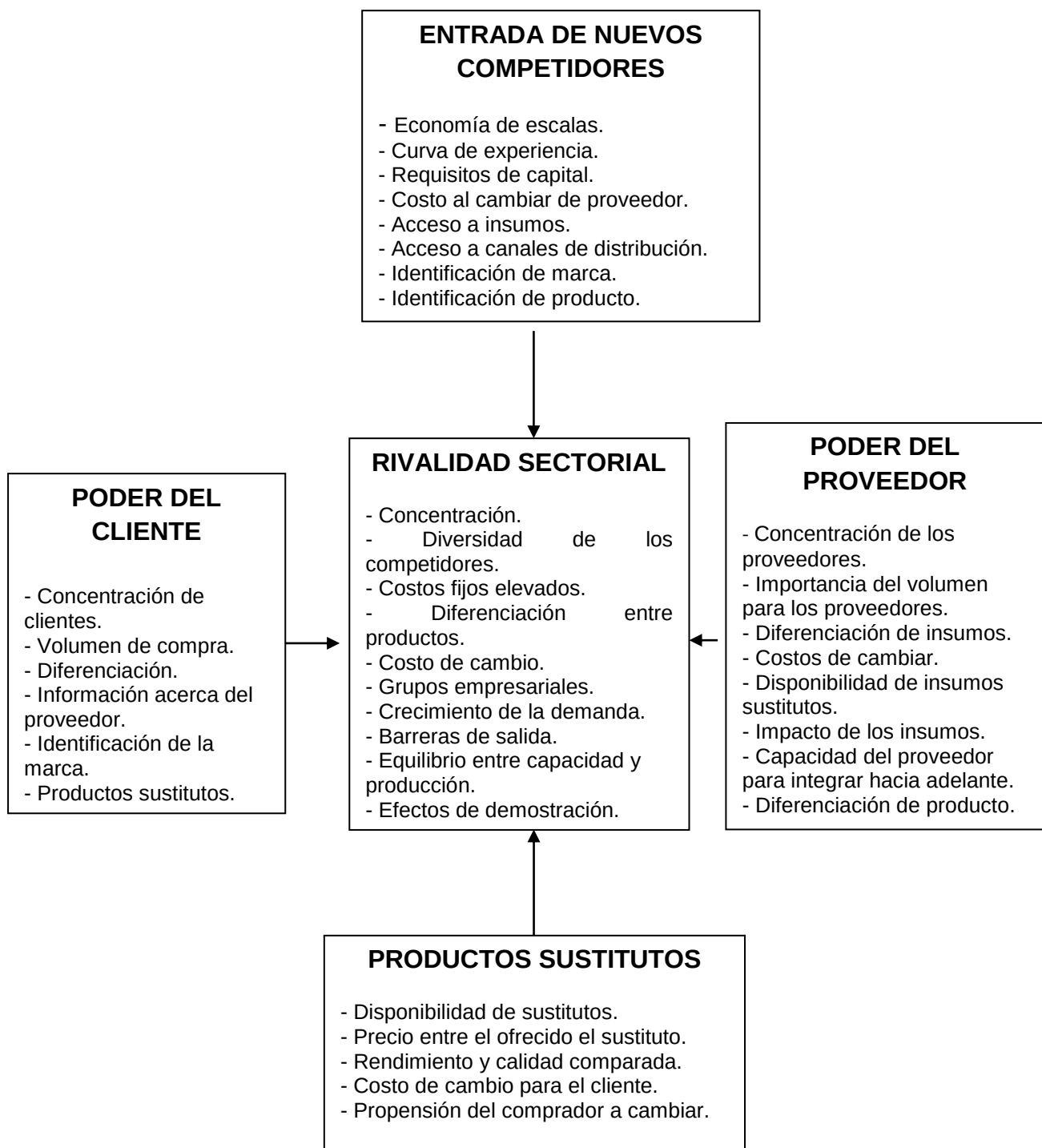


Figura 4. Factores determinantes de las fuerzas PORTER
Fuente: (Robles, 2017)

1.5 Análisis del ambiente interno

1.5.1 Recursos

Los recursos son el conjunto de activos tangibles e intangibles.

1.5.1.1 Recursos tangibles

Los recursos tangibles son los bienes físicos que poseen la empresa como los terrenos, los edificios, los equipos industriales, el mobiliario, los productos inventariados, entre otros y financieros, como el dinero, derechos de cobro, capacidad de endeudamiento, etc. (Almeida, 2009).

Son los activos fáciles de identificar como: activos físicos, tecnológicos y organizacionales que una empresa utiliza para crear valor para sus clientes (Andrade, 2017).

Una valoración estratégica de los recursos tangibles está relacionada con dos preguntas clave

Qué oportunidades existen para economizar el uso de los recursos financieros, inventarios y activos fijos.

Esto supone utilizar menos recursos tangibles para mantener el mismo nivel de negocio o usar los recursos existentes para aumentar el volumen de actividad (Andrade, 2017).

De acuerdo a Andrade (2017) las posibilidades de utilizar los activos existentes en usos más rentables.

- Recursos financieros: Caja y activo disponible, capacidad de aumentar los dividendos de la empresa, capacidad de endeudamiento de la empresa.
- Recursos físicos: Instalaciones y equipos modernos, ubicación favorable de las instalaciones, maquinaria y equipos dotados de la técnica más moderna.

- Recursos tecnológicos: Secretos comerciales, procesos de producción innovadores, patentes, copyright y marcas registradas.
- Recursos organizacionales: Procesos de planificación estratégica eficaces, sistemas de evaluación y control excelentes.

1.5.1.2 Recursos intangibles

Los recursos intangibles son aquellos que no tienen una existencia física y, por tanto, permanecen, en muchas ocasiones invisibles en los estados financieros de la compañía, por lo que su identificación y medición es complicada. Dentro de los recursos intangibles se diferencia Recursos Humanos y no humanos en función de su vinculación directo o no. (Almeida M. d., Dirección estratégica en el sector turístico, 2009).

Resulta mucho más difícil para los competidores (y, por la misma razón, para los propios directivos de la empresa) explicar o imitar los recursos intangibles, ya que generalmente se encuentran enraizados en rutinas y prácticas originales que han evolucionado y se han ido acumulando a través del tiempo (Del Mar, 2018).

Según la autora, los recursos intangibles se refieren a los recursos humanos (experiencia y capacidad de los empleados, confianza, eficacia en el trabajo en equipo, habilidades directivas), recursos de innovación y creatividad (conocimientos técnicos y científicos, ideas, prácticas y procedimientos específicos de la empresa, etc.). recursos de reputación e imagen (nombre comercial, reputación de honestidad ante proveedores y de confianza ante consumidores, productos de calidad, etc) y la cultura de la empresa que puede ser también un recurso que genera ventaja competitiva.

1.5.2 Capacidades

Las capacidades organizativas no son activos tangibles o intangibles específicos, sino las competencias y habilidades que una empresa utiliza para transformar materia prima en producto final (Brock University, 2018).

Ejemplos de capacidades organizativas, según la referencia, son:

- Servicio, al cliente, de alto nivel.
- Excelentes capacidades de desarrollo de producto.
- Estupendos procesos de innovación.
- Flexibilidad en los procesos de fabricación.

1.5.3 Competencias nucleares o habilidades distintivas

Las competencias en las organizaciones hay que abordarlas de acuerdo con las metas organizacionales, los retos del contexto y las potencialidades de las personas. El mejor modelo es el de los niveles de dominio, que consiste en abordar las competencias por niveles, de acuerdo con los procesos organizacionales más que con los puestos, para lo cual se tienen cuatro niveles: nivel inicial - receptivo, nivel básico, nivel autónomo y nivel estratégico (Martinez, 2010).

De acuerdo a Harnel y Prahalad las competencias centrales exponen la importancia de las competencias centrales en la supervivencia y el éxito a largo plazo. Ellos definen a las competencias centrales como aquellas capacidades distintivas que la empresa u organización, dominadas en forma consistente y son generadoras de valor para el cliente. A su vez, las competencias centrales deben ser características difíciles de imitar por la competencia y tener la capacidad de ser aplicadas en distintos mercados. Por lo tanto, la clave para alcanzar el futuro con éxito se basa en el cuidado y desarrollo de competencias centrales (Corvo, 2018).

De acuerdo a Levy (2008) las habilidades distintivas son alguna capacidad diferencial que dispone la empresa en el manejo de sus recursos, comparada con el resto de los competidores. El concepto de la habilidad distintiva es fundamental para decidir el atractivo de los mercados que se analizan.

Parafraseando al autor, la habilidad distintiva es un recurso crítico que debe ser continuamente protegido, consolidado y ampliamente comunicado entre todos los

miembros de la organización, atravesando áreas de negocio, funciones y niveles. De la o las habilidades distintivas de la empresa brota la innovación de la que surgen las ventajas competitivas. Es imprescindible entender la relación entre una o más habilidades distintivas, desde la perspectiva interna de los recursos, y la generación de ventajas diferenciales competitivas, desde la perspectiva de los mercados.

1.5.4 Competencia empresarial

Para la empresa, la competitividad es la capacidad de proporcionar productos y servicios con mayor eficacia y eficiencia frente a sus competidores.

Al final, en el sector de la venta y la comercialización, la competitividad de los emprendedores y empresas representa una de las herramientas más importantes para mantener un éxito sostenido en los mercados internacionales sin protección ni subvenciones adicionales (Jácome, 2016).

1.5.4.1 Estrategias competitivas en la empresa

A pesar de la variedad y alcance de las distintas estrategias de competitividad en la empresa, existen algunas de ellas que se diferencian del resto por sus enormes ventajas a la hora de posicionar un negocio frente a la competencia. Veamos a continuación algunos tipos de estrategias competitivas más importantes (Ponce, 2018).

1.5.4.2 Diferenciación frente a la competencia

A la hora de posicionarse como líder en un mercado comercial, resulta imprescindible implantar ventajas competitivas para diferenciar los bienes o servicios de la empresa del resto. Esa diferenciación puede ser al final, real o percibida por el cliente o proveedores. Si

tenemos en cuenta la diferenciación real, partimos de la creación de productos que no están todavía disponibles en el mercado (Andrade, 2017).

Sin embargo, la diferenciación percibida requiere un poco más de trabajo por parte de la empresa, ya que requiere de herramientas publicitarias que muestren el producto con diferencias frente a la competencia. En este segundo caso, partimos de la diferenciación a nivel de branding o imagen del producto.

1.5.4.3 Posicionamiento por precio

El liderazgo por precio y costes es una estrategia que permite a la empresa convertirse en la compañía principal, capaz de producir con el menor coste y la mayor ventaja competitiva del sector. Tradicionalmente, las empresas tienen dos opciones para mejorar su índice de beneficios: aumentar las ventas o disminuir los costes de la empresa. En el segundo caso, una opción es apostar por las materias primas de alta calidad por el precio más bajo que pueda redundar de forma positiva en el cliente (Enríquez, 2019).

1.6 Matriz FODA

Acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la

organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas. (Ponce, 2006, p.23)

Pero el análisis FODA no se limita únicamente a la identificación de factores externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades), su objetivo, a partir de estos factores es establecer las estrategias organizacionales tal y como se muestra en la siguiente figura:

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategia FO Utilizar las fuerzas para a provechar las oportunidades	Estrategia DO Aprovechar las Oportunidades para Superar las debilidades
Amenazas	Estrategia FA Utilizar las fuerzas Para evitar las amenazas	Estrategia DA Reducir debilidades Y evitar amenazas

Figura 5. Figura estrategia FODA

Fuente: (Cruz Alonso,2017)

1.6.1 Expectativas de elementos externos e internos

Los elementos son aquellos individuos y grupos con un interés tan importante en los negocios de una empresa, que sus puntos de vista deberían tomarse en cuenta en el proceso de planeación estratégica. Para la compañía típica pequeña el interés dominante de elementos es por supuesto aquel de los accionistas regulares. En general, en una compañía muy pequeña el ejecutivo en jefe también es el accionista principal. ((Steiner, 1999)

Para empresas muy grandes existen numerosos intereses por parte de los elementos, además de aquellos de los accionistas, los cuales son considerados por la alta dirección en la planeación estratégica, tales como: clientela, empleados, proveedores, defensores auto designados de consumidores y del medio ambiente, habitantes de comunidades en las cuales la empresa lleva a cabo negocios, gobierno y público en general Las compañías más

grandes examinan sistemáticamente esos intereses como un preludio de la planeación estratégica. (Steiner, Planeación Estratégica, 1999)

Pocas empresas grandes se han hecho a la idea de evaluar sus intereses constituyentes "tan sistemático, y continuamente como la General Electric. Sin embargo, tales fuerzas ambientales se consideran cada vez más en forma más que informal. Aquí la suposición consiste en que el proceso, de la planeación estratégica de una gran compañía se basa en el cumplimiento de sus responsabilidades socio económicas, las cuales hoy en día incluyen el enfrentarse a obligaciones pasadas y algunas preocupaciones sociales que no están bien definidas. (Steiner, Planeación Estratégica, 1999)

1.7 Formulación estratégica

1.7.1 Metodología planificación estratégica

Existen varias metodologías para la realización de un plan estratégico.

Aquí se desarrolla la siguiente, cuyos componentes se muestran en la figura que sigue:

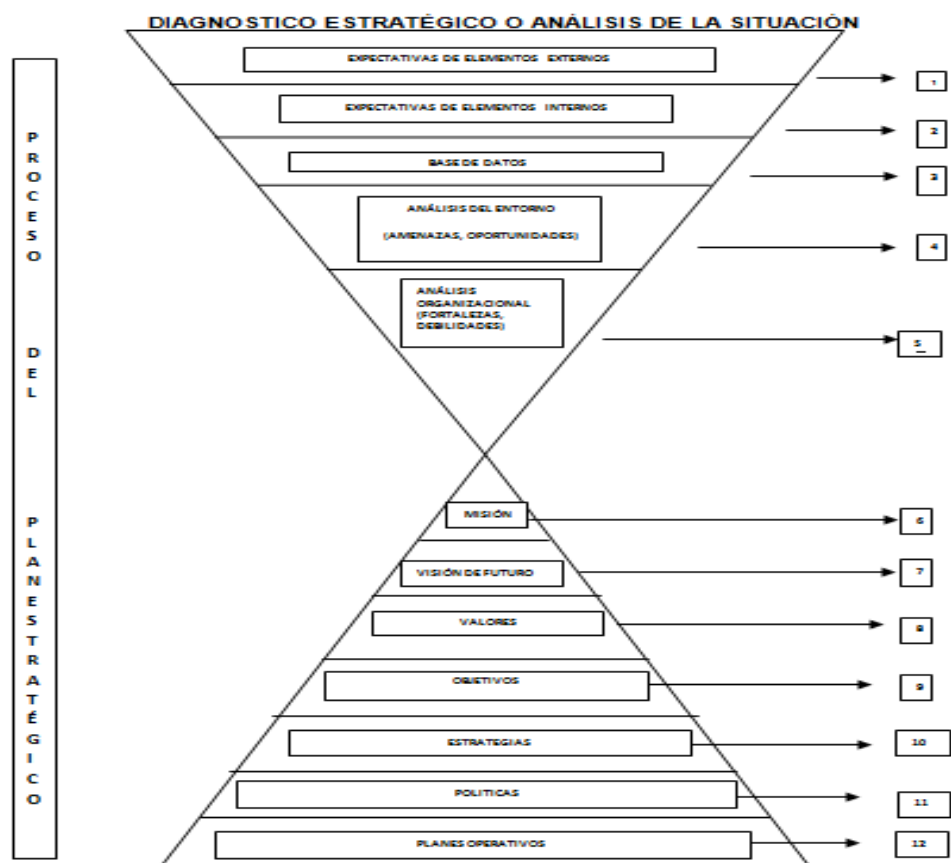


Figura 6. Metodología del Proceso del Plan Estratégico
Fuente: (Steiner, 1999)

Los pasos del uno al cinco constituyen el diagnóstico estratégico, como preludio para la elaboración de la planificación estratégica, la misma que es básicamente los pasos del 6 al 12.

1.7.1.1 Misión y visión

La misión es una definición comprensible, clara y concisa del propósito organizacional o identidad. Señala la dirección que las acciones de la organización deben seguir. Revela la imagen que la organización desea proyectar, refleja el concepto que tiene la organización de si misma, indica los principales productos o servicios que provee, e identifica los principales grupos de interés que la organización busca satisfacer. Refleja, en síntesis, la razón de existir de la organización, y debe reflejar los mandatos del organismo, identificar las principales necesidades y problemas que la organización debería manejar, ser realista,

definir la población objetivo, y reconocer las expectativas de los principales grupos de interés (Presidencia de Uruguay, 2005).

La visión es la representación de lo que debe ser en el futuro la organización. Contesta a preguntas relacionadas a cuál es la situación futura deseada de los usuarios y beneficiarios, cual es la posición futura de la organización en relación a las otras, cuáles son las contribuciones distintivas que quieren hacerse en el futuro y/o cuales son los principales proyectos o actividades que se desea desarrollar. La Visión es la imagen futura que una organización desarrolla sobre sí misma y sobre la realidad sobre la cual trabaja. Por lo general la visión incluye tanto los cambios que deseamos lograr en el seno de la población objetivo, como la imagen objetivo de la propia institución (Presidencia de Uruguay, 2005).

1.7.1.2 Valores

Los Valores Estratégicos representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores, es fácil descubrirlo, traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial, parten de esta reflexión. (Lundin, 2000).

Todo lo que pueda aportarnos una ventaja competitiva consistente podría traducirse en un valor estratégico de la empresa. Tener un acuerdo claro y abierto sobre estos valores ayudará a establecer las prioridades significativas de la organización, sus campos de esfuerzo y niveles de tolerancia respecto a las desviaciones; permitirá fijar expectativas y cómo comunicarlas a los demás, en qué negocios intervenir y cómo administrar (Morrisey, 1995)

1.7.1.3 Objetivos estratégicos

Una vez que se ha establecido cuál es la Misión. La pregunta a responder es: ¿Dónde queremos ir? ¿Qué resultados esperamos lograr? Los objetivos estratégicos son los logros que la entidad pública, ministerio u órgano, espera concretar en un plazo determinado

(mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz (Armijo, 2009).

Pasos Básicos para la definición de los Objetivos Estratégicos. De acuerdo a la figura 6 que muestra el proceso de planificación estratégica, es posible visualizar que después de establecer las “definiciones estratégicas básicas” como Misión y Visión, que tienen un carácter más permanente desde el punto de vista de la gestión, la definición (o validación de objetivos estratégicos previos) de los Objetivos Estratégicos da comienzo al proceso de planificación estratégica en su versión anual y como antesala de la formulación del presupuesto (Armijo, 2009). (ver figura 7).



Figura 7. Objetivos estratégicos

Cuando una entidad se propone establecer sus objetivos estratégicos, debe partir necesariamente de un diagnóstico institucional, que permita identificar las brechas desde el punto de vista organizacional que le dificultan obtener el mejoramiento esperado de la gestión y los resultados que se quiere alcanzar (Armijo, 2009). (ver figura 8).



Figura 8. Cadena básica de planificación estratégica
Fuente: (Vera, 2011)

1.7.1.4 Estrategias

La estrategia va a permitir a las organizaciones estructurar cómo van a operar en el futuro, cómo se van a enfrentar a los retos del entorno y cómo van a gestionar sus recursos y procesos. La estrategia busca la obtención de ventajas competitivas para la empresa, situándola en una posición favorable dentro del sector donde se encuentra. Así pues, las empresas están obligadas a revisar permanentemente sus estrategias para adaptarlas a las condiciones cambiantes del entorno. (Andrade, 2015)

La estrategia es una línea de actuación que recoge el desarrollo y evolución de la empresa con relación a su entorno, definiendo la posición en la cual la empresa desea estar partiendo de la situación del presente, planificando las actuaciones y decisiones de la organización de cara a la obtención de sus objetivos, considerando y compartiendo lo que se quiera ser en el futuro. (Andrade, 2015)

1.7.1.5 Políticas

Son normas de comportamiento elaboradas conforme a los lineamientos de la dirección y estrategia. Considera aspectos como: el trato con el personal, su contratación, motivación; pautas a seguir con los clientes, proveedores e intermediarios, etc. Pueden ser muy específicas a través de reglamentos elaborados para tal propósito. (Chacón, 2013)

1.7.2 Planes estratégicos

El plan estratégico para una organización social se lo realiza mediante la planificación estratégica que consiste en un proceso de análisis, definiciones y llamado a la acción, realizado al interior de la organización de manera consensuada con la participación de la dirección y todo su equipo de coordinación, en el que se construye lo que se conoce como plan estratégico y que se refiere a un documento en el que se plasman las metas y objetivos de la organización junto con las directrices del camino a seguir para alcanzarlas. Un plan estratégico debe definirse para un periodo de entre tres y cinco años, pues se trata más de una visión a futuro y no algo puntual a corto plazo (Ponce, 2018).

1.7.2.1 Ventajas del plan estratégico (Asociación Red de ONG de Guayaquil)

- Descubrir lo mejor de la organización, en cuanto a capacidades, fortalezas y acciones;
- Identificar los cambios que se deben realizar o que quieren alcanzarse;
- Mejorar la coordinación y la comunicación en la organización, al trabajar de manera colaborativa en su diseño;
- Anticiparse a lo que vendrá, planteando temas y acciones de manera proactiva;
- Reducir los conflictos, al alinear a toda la organización en torno a metas y objetivos comunes.

1.7.3 Planes operativos

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, los objetivos a conseguir durante un periodo de tiempo determinado. El plan operativo anual o los planes operativos anuales constituyen el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad (Sinnexus, 2017)

El plan operativo anual es una herramienta para obtener un plan estructurado de actividades sobre la ejecución de la estrategia de su empresa en el período de un año o más. Desde el inicio de cada año, su empresa, su junta directiva y su equipo de gestión sabrá cómo actuar cuando surjan problemas importantes. De esta manera, el plan operativo anual o el ciclo anual ayuda a su empresa a alcanzar sus objetivos.

1.8 Alimentos balanceados.

Un alimento balanceado viene siendo aquel en el que se mezcla alimentos naturales pre cocidos los cuales contienen todos los ingredientes nutricionales necesarios para cada especie animal y correspondiente a cada raza, edad, peso corporal, estado físico, etc.

De acuerdo a los datos del Banco Central del Ecuador (2009), “La agroindustria incluye una cadena alimentación, en el Ecuador el 80% del maíz que se consume corresponde a las empresas procesadoras de balanceados para pollos, cerdos, camarones, etc.” (p.1).

1.8.1 Tipos de alimentos balanceados.

De acuerdo a su composición se conocen tres tipos de alimentos de acuerdo a Llaguno y Masabamba (2008) menciona que los tipos de balanceado son:

- Purificados: se preparan con aminoácidos sintéticos, ácidos grasos, carbohidratos de composición conocida, vitaminas y minerales químicamente puros, son costosos y se emplean con fines investigativos.

- Semipurificados: contienen ingredientes naturales en forma más pura, se utiliza para determinar la eficiencia de los componentes alimenticios en términos de conversión alimenticia, ganancia de peso y talla.
- Prácticos: su elaboración se basa en alimentos asequibles y disponibles en ese momento. El objetivo de esta preparación es satisfacer las necesidades nutricionales a un costo mínimo.

Según INEN (2011), los alimentos concentrados más comunes se pueden subdividir en las siguientes categorías (p. 2-5):

1.8.1.1 Por su valor nutritivo

a) Forrajes secos y alimentos fibrosos (voluminosos). Productos que contienen más del 18% de fibra bruta una vez secos. Esta clase incluye los pastos, forrajes toscos y curados.

- Harina de alfalfa (Alfarina).
- Palmiste.
- Palmarina.
- Otros.

b) Pastos, plantas de pastizales y forrajes verdes. Todos los alimentos fibrosos en su estado natural ofrecidos a los animales.

c) Ensilados. Partes de las plantas conservadas en un silo, generalmente el material que se va a ensilar, se corta en trozos finos y se coloca en un depósito, en donde se compacta para desalojar el aire, sufriendo una fermentación ácida que retrasa el deterioro de la masa.

d) Alimentos energéticos Productos que contienen menos del 20% de proteína y menos del 18 % de fibra bruta.

- Maíz y subproductos.
- Sorgo.
- Arroz y subproductos.
- Trigo y subproductos.
- Harina de banano.
- Melaza.
- Azúcar negro (sin refinar).
- Grasas y aceites vegetales y animales, aceite de pescado y derivados, sebo (grasa animal), grasa y aceite de palma.
- Cebada y subproductos.
- Harina de yuca.
- Otros.

e) Aumentos proteicos Productos que contienen más del 20% de proteína bruta.

- Harina de pescado.
- Torta y harina de algodón
- Torta y harina de soya.
- Torta y harina de ajonjolí.
- Torta y harina de girasol.
- Subproductos de cervecería.
- Harina de sangre.
- Harina de carne.
- Harina de carne y hueso.
- Otros.

f) Alimentos minerales Compuestos inorgánicos naturales o sintetizados químicamente. Pueden encontrarse en forma de acetatos, carbonatos, fosfatos, nitratos, cloruros, yodatos, yoduros, sulfatos, etc.

- Carbonato de calcio.
- Fosfato de calcio.
- Conchilla.
- Marmolina.
- Sal yodada.
- Otros.

g) Vitaminas.

- Liposolubles: A, D, E, K.
- Hidrosolubles: tiamina, riboflavina, niacina, cianocobalamina, piridoxina, ácido fólico, ácido pantoténico, biotina y colina.
- Especiales (para camarones).

h) Aditivos. Premezcla de vitaminas y micro elementos:

- Cobalto
- Manganeseo
- Selenio
- Yodo
- Hierro
- Cobre 26
- Zinc
- Molibdeno
- Flúor

1.8.1.2 Por su forma y presentación.

- a) Alimentos granulados (pellets). Alimentos zootécnicos simples o compuestos que han sido sometidos a un proceso tecnológico adecuado, convirtiéndolos en gránulos de tamaño y forma determinada para cada especie animal.
- b) Alimentos en migas. El producto obtenido a partir de alimentos granulados sometidos a un adecuado proceso de trituración.
- c) Alimentos en harinas. Uno o más ingredientes que han sido molidos o en alguna forma reducidos a partículas pequeñas.

1.8.1.3 Por su utilización

- a) Alimentos para aves
- b) Alimentos para porcinos
- c) Alimentos para bovinos
- d) Alimentos para ovinos
- e) Alimentos para equinos
- f) Alimentos para animales domésticos, caseros
- g) Alimentos para peces y crustáceos.

1.8.2 Usos de los balanceados en animales

Cuando el alimento balanceado se presenta en forma de harina, la granulometría ha de permitir una buena fluidez del mismo en la granja. Para ello es suficiente con que el nivel de finos (partículas que pasan por un tamiz de 0.5 mm) no sea superior al 20% o también es práctico para controlar la fluidez disponer de una serie de embudos con diferente diámetro de salida en el laboratorio. Si por el contrario, el alimento balanceado se presenta en forma de pelets o migajas, las harinas cuando entran en la peletizadora deben respetar cierta granulometría. (INATEC, 2016).

La capacidad de producción de los animales de interés zootécnico se determina por el potencial genético, la alimentación y las condiciones medioambientales donde éstos se encuentren. Nutrición Animal es la ciencia que estudia las reacciones bioquímicas y procesos fisiológicos que sufre el alimento en el organismo animal para transformarse en leche, carne, trabajo, etc. y que a su vez permite que los animales expresen al máximo su potencial genético. Es decir, cuando los alimentos suministrados a los animales no satisfacen sus necesidades, éstos no podrán expresar al máximo su potencial productivo. La importancia de la nutrición animal es evidente y representa uno de los aspectos más importantes que determina la rentabilidad de las explotaciones ganaderas (INATEC, 2016).

1.8.3 Marcas de balanceados

1.8.3.1 Wayne

Molinos Champion es una de las subsidiarias de dos grandes corporaciones internacionales que se unieron hace más de 35 años para establecer en Ecuador una compañía fabricante de alimentos balanceados en servicio al desarrollo del país. Nuestra calidad se ve refleja en la selección de proveedores de materia prima que se la implementa utilizando las normas y procedimientos HACCP, GAP y BPM.

Debemos tener presente que el alimento para animales al principio de la cadena alimenticia juega un papel importante para garantizar la seguridad y calidad de los alimentos. Si una persona adquiere un producto con baja calidad por el precio esto a sus veces se vuelve contraproducente, ya que su tiempo de vida o uso es menor comparado con uno de mayor calidad.

Por eso hablar de balanceados Wayne es hablar de un producto de calidad porque tenemos la confianza que lo podemos usar. (Molinos Champion S.A, 2019).

1.8.3.2 Gisis

Gisis S. A. es una compañía con 25 años en el mercado que produce alimentos balanceados para especies acuícolas, pecuarios, equinos y caninos. Gisis es de propiedad de Nutreco y Skretting, líder mundial en soluciones nutricionales innovadoras y sustentables para la industria acuícola, proveyendo de dietas y servicios de vanguardia para la producción sustentable de más de 60 especies de peces y camarones de cultivo. Gisis posee tres plantas en Ecuador, una planta en Honduras y una agencia en Tumbes-Perú. Las plantas de Ecuador están certificadas con los estándares Naturland, BCS, GLOBAL G.A.P., BAP, así como el Plan HACCP y manejo de BPM aprobado por el Instituto Nacional de Pesca (INP), organismo regulador del Ecuador. (GISIS S.A, 2019)

1.8.3.3 Fortaleza

Nuestros alimentos que componen el programa de alimentación de BALANCEADOS FORTALEZA han sido desarrollados y producidos luego de una exigente selección de los mejores y más seguros ingredientes naturales, escogidos por rigurosos procesos de control de calidad. Gracias a estos procedimientos de formulación nos aseguramos en BALANCEADOS FORTALEZA de obtener un completo perfil de aminoácidos esenciales de alta digestibilidad; los que con un equilibrado balance energético, un correcto aporte de macro minerales, micro mineral, vitaminas y aditivos, garantizamos a sus animales un óptimo rendimiento y a usted la satisfacción que se merece. (Fortaleza, 2019)

1.8.3.4 Prodicereal

PRODICEREAL S.A., en su planta de producción, garantiza que todos los cereales y granos que procesa sean controlados con los estándares más altos de calidad, durante todas sus etapas de procesamiento y distribución; con el fin de obtener los mejores productos tanto a granel y enfundados. Harinas tradicionales que tienen sus orígenes ancestrales y que son parte de nuestra historia ecuatoriana.

Somos una empresa ecuatoriana, que mantiene su actividad desde 1990; proporcionando empleo a la población de los sectores donde cuenta con sus instalaciones: Latacunga, Quito, Guayaquil.

Somos productores de alimentos tradicionales naturales libres de conservantes y transgénicos, necesarios en una buena nutrición, contamos con productos saludables a granel y enfundados: avena, arroz de cebada, morocho partido, harina de haba, harina de arveja, harina de maíz, harina de plátano, máchica, entre otros. (Prodicereal S.A, 2019).

1.8.3.5 Corporación Superior

Corporación Superior es un conglomerado especializado en la producción y comercialización de productos derivados del trigo. La corporación cuenta con más de 40 años en el mercado, su capital es 100% ecuatoriano, genera más de 1.000 puestos de trabajo, lo que contribuye de manera decisiva al desarrollo de Ecuador y la región. Satisfacemos las necesidades alimenticias con productos apetitosos y convenientes, a través de una cercana relación con nuestros clientes y un alto conocimiento de nuestros consumidores. (Corporación Superior, 2019).

1.8.4 Proceso de producción de balanceado.

El balanceado pasa por varios procedimientos para llegar hasta su esta final se inicia con la recolección de las materias primas, seguido de la recepción dando paso al almacenamiento en este se realiza el pesaje, se procede con la formulación la pre-mezcla dando paso a la molienda. En el mesclado se tiene dos opciones la peletizado y extrusión, el peletizado pre acondiciona luego lo prensa y lo enfría, en cambio por extrusión extrusora, seca y pasa al enfriado. Los dos métodos pasan a los recubridores, pasando al empaclado y finalmente al almacenado.

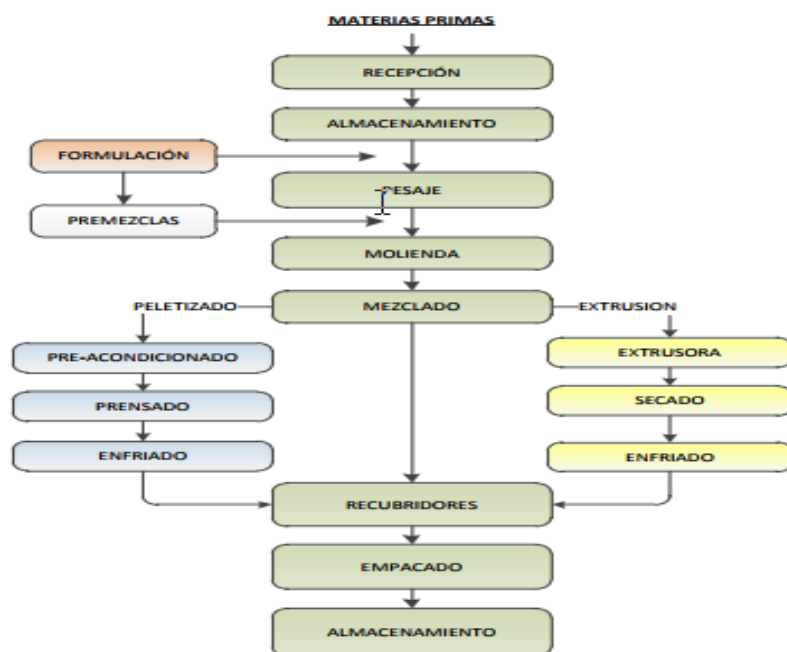


Figura 9. Flujo gram del proceso de

producción del balanceado.
Fuente: (FranciaRobles)

1.8.5 Producción nacional de balanceado.

La elaboración de alimentos balanceados es un eslabón fundamental en la cadena productiva: ganadera (sea para carne o leche), avícola, acuicultura, entre otras. La industria tiene una gran interrelación con el sector agrícola primario (materia prima producto de la naturaleza) y secundario (productos semi elaborados o elaborados) puesto que gran cantidad de insumos provienen de este sector (ProEcuador, 2016).

De acuerdo a ProEcuador (2016) los 2 mayores insumos utilizados dentro de este sector son el maíz duro y los granos de soya, el consumo de estos productos dentro de la industria de alimento para animales es el siguiente:

Los 2 mayores insumos utilizados dentro de este sector son el maíz duro y los granos de soya, el consumo de estos productos dentro de la industria de alimento para animales es el siguiente:

Según la Encuesta Global sobre Alimento Balanceado, en el Ecuador existe alrededor de 351 empresas productora de alimento balanceado, la Asociación Ecuatoriana de Fabricantes de Alimentos Balanceados para Animales (AFABA) y la Asociación De Productores De Alimentos Balanceado (APROBAL) son las asociaciones más grandes dentro de este sector.

El mapa de Industrias del Agro generada por el sistema de información del agro (Sinagap) del Ministerio de Agricultura y Ganadería muestra que las empresas de este sector se encuentran principalmente en las provincias de Guayas, Pichincha y El Oro.

1.9 Marco conceptual.

Ambiente externo. - Es el conjunto de todos aquellos factores que influyen en la organización y que no pertenecen al sistema. Este entorno a su vez está dividido en dos secciones que permiten analizar variables directas o indirectas conocidas como Microambiente y Macro ambiente.

Ambiente interno. - Llamado clima organizacional. Grupos o elementos de interés interno, que ejercen influencia directa en las actividades de la organización y caen dentro del ámbito, creando responsabilidad de un director o sus gerentes. Además, esto hace más amena la influencia del orden y organización.

Amenazas. - Se refiere a las situaciones adversas o negativas procedentes el exterior a las que se enfrentan las organizaciones. Muchas de las amenazas son situaciones originadas por el surgimiento de nuevos competidores o a consecuencia del contexto sociopolítico.

Análisis externo. - Es el conjunto de tareas de recopilación de datos, observación y análisis del mercado en el que va a intervenir la empresa.

Análisis interno. - Trata de identificar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia. Deben evaluarse los recursos y habilidades de la empresa, con una especial atención a la detección y a la eliminación de los puntos débiles y potenciación de

los puntos fuertes, así como la capacidad de resistencia de la propia empresa, es decir, la fortaleza de la misma en el caso de que la formulación estratégica falle.

Debilidades. - Son un factor clave para detectar las deficiencias de una empresa y alcanzar los objetivos definidos dentro de un proyecto.

Diagnóstico estratégico. - Fase que forma parte de la formulación estratégica dentro del proceso de la Dirección Estratégica y que consiste en analizar cuál es la situación de la empresa en un momento determinado a través de un doble análisis: análisis del entorno (tanto general como competitivo) y análisis interno.

Estrategia. - Es la manera en que una organización define cómo creará valor. Se trata del qué hacer y cómo hacerlo. Define los objetivos de la empresa y las acciones y recursos a emplear para cumplir con dichos objetivos.

Factores externos. - La empresa opera en un entorno que puede ser hasta cierto punto predecible, pero todos saben que los factores externos a la empresa pueden cambiar rápidamente e influir en las operaciones diarias de modo que podría llevar a la organización a su desaparición en poco tiempo

Factores internos. - Son aquellos agentes que se encuentran dentro y fuera de una organización, que pueden generar un impacto positivo o negativo en la misma. Un concepto de negocio que se ve perfecto sobre el papel puede resultar imperfecto en el mundo real.

Formulación estratégica. - Se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico.

Fortalezas. - También llamados “Puntos Fuertes”, son aquellas características que tiene la empresa y que ayudan al logro de objetivos.

Metodología de elaboración de planes estratégicos. - Pretende señalar pautas de actuación y orientación en un escenario de futuro implica desarrollar un proceso que conlleve sistemáticas exhaustivas de análisis, evaluación y diagnóstico de la situación para, de forma racional, definir actuaciones

Microempresa. - Es una empresa de tamaño pequeño

Oportunidades. - Es un tipo de arreglo de negocios en el cual el vendedor proporciona bienes o servicios por una cuota inicial para equipar al comprador con los materiales básicos para empezar un negocio

Planes operativos. - Es un documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO

Como todo proceso de investigación, el presente estudio partió con la fase de planificación (plan de investigación) ahí se contextualizó y formuló el problema, se identificó el enfoque (investigación mixta, cuantitativa-cualitativa), el alcance (descriptiva) y el diseño de la investigación (no experimental, transversal), una breve revisión de los antecedentes de la investigación y su fundamentación teórica y finalmente la definición del tipo de investigación, aplicada. En una siguiente fase se concibió un plan para recoger la información o datos para su posterior presentación, análisis y discusión y formulación de conclusiones y recomendaciones. Dicho plan se muestra a continuación:

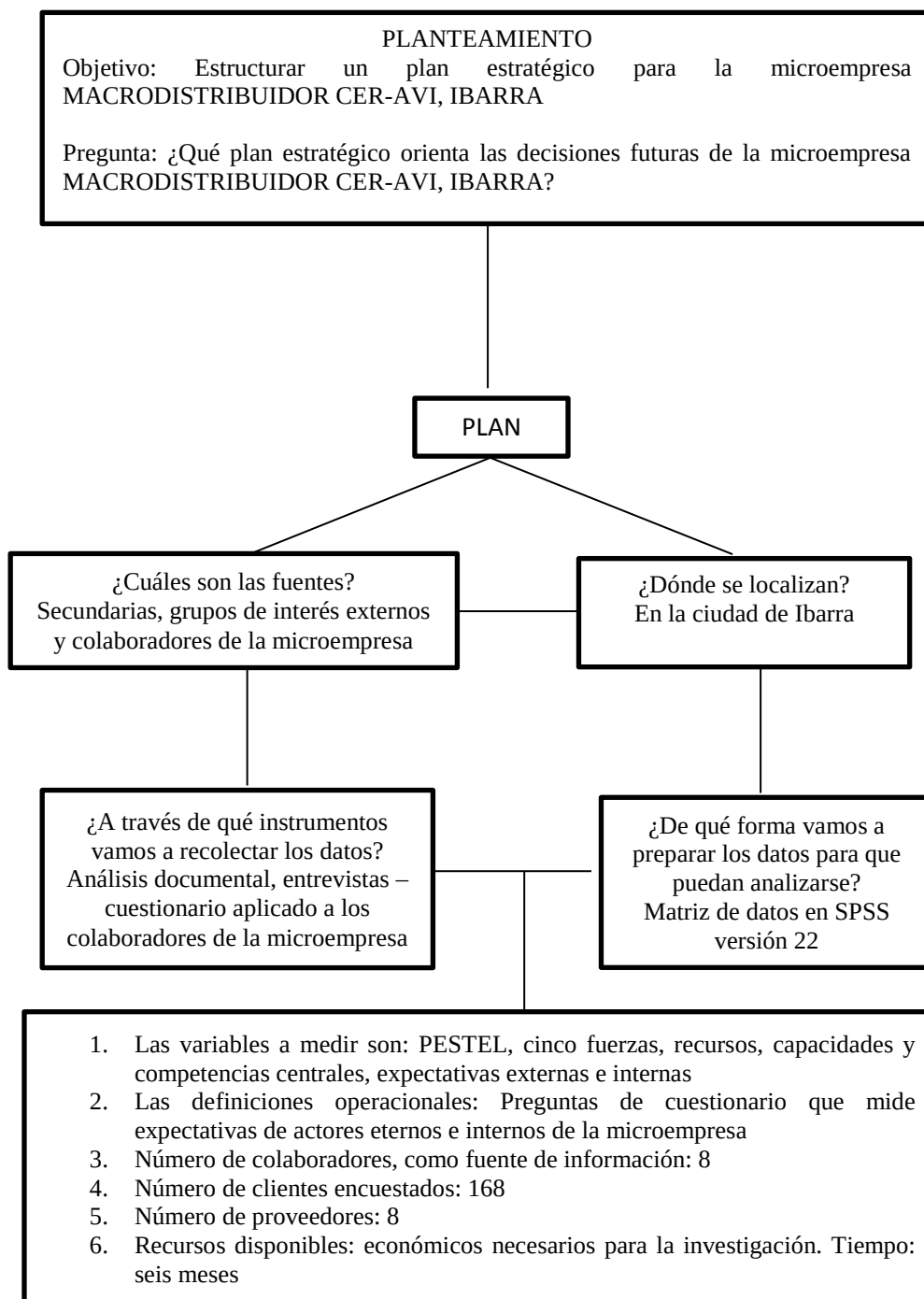


Figura 10. Plan de recolección de datos

Para el diseño de los instrumentos de recolección de datos o medición, se observó el rigor metodológico para el efecto, tránsito de la variable al ítem, tal y como se muestra en la matriz de operacionalización de variables siguiente:

Objetivos específicos	Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Fuentes de información	Informante	Técnicas	Ítems	Nivel de medición
Análisis de expectativas de actores internos	Expectativas de actores internos	Implica identificar y asignar la prioridad correspondiente a los grupos de interés clave, observar sus necesidades, sondear sus ideas e integrar este conocimiento en los procesos de dirección estratégica: determinar su orientación, formulación e implantación.	Se medirá las expectativas, necesidades o demandas	Expectativas	Expectativas o demandas	Primaria	Dueño de la empresa	Entrevista	Anexo 2	Nominal
					Expectativas o demandas	Primaria	Colaboradores de la empresa	Encuesta	Anexo 3	Nominal

Análisis de expectativas de actores externos	Expectativas de actores externos	Implica identificar y asignar la prioridad correspondiente a los grupos de interés clave, observar sus necesidades, sondear sus ideas e integrar este conocimiento en los procesos de dirección estratégica: determinar su orientación, formulación e implantación.	Se medirá las expectativas, necesidades o demandas	Expectativas o demandas	Expectativas o demandas	Secundaria	Servicio de Rentas Internas (SRI)	Análisis de contenido	Análisis documental	Nominal
						Secundaria	GAD Provincial Imbabura	Análisis de contenido	Análisis documental	Nominal
						Secundaria	Clientes	Encuesta	Anexo 4	Nominal
						Secundaria	Proveedores	Encuesta	Anexo 5	Nominal
						Secundaria	Cámara de Comercio de Imbabura	Análisis documental.	Análisis documental.	Nominal
						Secundaria	GAD de	Análisis	Análisis	Nominal

							Ibarra	documental.	documental.	
Examinar el ambiente externo de la microempresa con la metodología aplicando análisis PESTEL	Ambiente externo	Aquellaos elementos ajenos a la organización que influyen de manera directa o indirecta el cumplimiento de objetivos, siendo este concepto, la base de la presente investigación.	Se medirá los factores, fuerzas o aspectos político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (método de análisis externo PESTEL)	Político	Estabilidad del gobierno	Secundaria .	Análisis de contenido	Análisis documental.	Análisis documental.	Nominal
					Protección del consumidor	Secundaria .	Análisis de contenido	Análisis documental.	Análisis documental.	Nominal
					Cambios políticos	Secundaria .	Análisis de contenido	Análisis documental.	Análisis documental.	Nominal
					Incentivos públicos	Secundaria .	Análisis de contenido	Análisis documental.	Análisis documental.	Nominal
				Económico	Comercio exterior	Secundaria .	Análisis de contenido	Análisis documental.	Análisis documental.	Nominal
					PIB	Secundaria	Análisis de contenido	Análisis documental.	Análisis documental.	Nominal

						.				
					Ciclo económico	Secundaria	Análisis de contenido	Análisis documental.	Análisis documental.	Nominal
				Social	Demográfica	Secundaria	Análisis de contenido	Análisis documental.	Análisis documental.	Nominal
					Distribución del nivel de renta	Secundaria	Análisis de contenido	Análisis documental.	Análisis documental.	Nominal
					Movilidad social	Secundaria	Análisis de contenido	Análisis documental.	Análisis documental.	Nominal
					Nivel de educación	Secundaria	Análisis de contenido	Análisis documental.	Análisis documental.	Nominal

				Tecnológico	Gasto público en I+D+i	Secundaria	Análisis de contenido	Análisis documental.	Análisis documental.	
					Nuevos descubrimientos	Secundaria	Análisis de contenido	Análisis documental.	Análisis documental.	Nominal
					Tasa de obsolescencia	Secundaria	Análisis de contenido	Análisis documental.	Análisis documental.	Nominal
					Infraestructura tecnológica	Secundaria	Análisis de contenido	Análisis documental.	Análisis documental.	Nominal
					Política medioambiental	Secundaria	Análisis de contenido	Análisis documental	Análisis documental.	Nominal

				Ecológico	Tratamiento de desechos	Secundaria	Análisis de contenido	Análisis documental	Análisis documental	Nominal
					Producción y costo de energía	Secundaria		Análisis documental.		
				Legal	Defensa de la competencia	Secundaria	Análisis de contenido	Análisis documental.	Análisis documental.	Nominal
					Legislación laboral	Secundaria	Análisis de contenido	Análisis documental.	Análisis documental.	Nominal
					Seguridad en el trabajo	Secundaria	Análisis de contenido	Análisis documental.	Análisis documental.	Nominal
					Ley de defensa del consumidor	Secundaria	Análisis de contenido	Análisis documental	Análisis documental.	Nominal

Analizar el ambiente específico de la microempresa sobre la base del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.		El modelo de las cinco fuerzas permite conocer la dinámica competitiva de una industria, así como su potencial de generación de	Las cinco fuerzas son las siguientes: riesgo de ingreso de potenciales competidores, poder de negociación de los compradores,	Riesgo de ingreso de potenciales competidores	Barreras de entrada	Secundaria	Análisis de contenido	Análisis documental	Análisis documental.	Nominal
					Barreras de salida	Secundaria	Análisis de contenido	Análisis documental	Análisis documental.	Nominal
				Poder de negociación de los compradores	Actividad del sector	Secundaria	Análisis de contenido	Análisis documental.	Análisis documental.	Nominal
					Mercado perfecto	Secundaria	Análisis de contenido	Análisis documental	Análisis documental.	Nominal
					Influencia	Secundaria	Análisis de	Análisis	Análisis	

	Cinco fuerzas de PORTER	riqueza	poder de negociación de los proveedores, rivalidad entre empresas establecidas en un sector y amenaza de productos sustitutos		Positiva		contenido	documental	documental.	Nominal
					Influencia negativa	Secundaria	Análisis de contenido	Análisis documental	Análisis documental.	Nominal
				Rivalidad entre empresas establecidas en un sector	Demanda general del sector (Crece o decrece)	Secundaria	Análisis de contenido	Análisis documental	Análisis documental.	Nominal
				Poder de negociación de los proveedores	Competitividad de la empresa	Secundaria	Análisis de contenido	Análisis documental	Análisis documental.	Nominal

				Amenaza de productos sustitutos	Productos sustitutos	Secundaria	Análisis de contenido	Análisis documental	Análisis documental.	Nominal
Analizar el ambiente interno de la empresa	Ambiente Interno	Está compuesto por elementos que se encuentran dentro de la organización, incluyendo a los empleados actuales, el management y en especial la cultura corporativa que define el comportamiento del empleado	Se examinara la calidad de los recursos, capacidades y habilidades distintivas	Recursos	Tangibles	Secundaria	Análisis de contenido	Análisis documental	Análisis documental.	Nominal
					Intangibles	Secundaria	Análisis de contenido	Análisis documental	Análisis documental.	Nominal
				Capacidades	Estáticas	Secundaria	Análisis de contenido	Análisis documental	Análisis documental.	Nominal
					Dinámicas	Secundaria	Análisis de contenido	Análisis documental	Análisis documental.	Nominal

					Adaptativas	Secundaria	Análisis de contenido	Análisis documental	Análisis documental.	Nominal
				Competencias centrales	Valiosas	Secundaria	Análisis de contenido	Análisis documental	Análisis documental.	Nominal
					Raras	Secundaria	Análisis de contenido	Análisis documental	Análisis documental.	Nominal
					Inimitable	Secundaria	Análisis de contenido	Análisis documental	Análisis documental.	Nominal
					Sin sustitutos	Secundaria	Análisis de contenido	Análisis documental	Análisis documental.	Nominal

				Cadena de Valor	Ventajas competitivas	Secundaria	Análisis de contenido	Análisis documental	Análisis documental.	Nominal
--	--	--	--	-----------------	-----------------------	------------	-----------------------	---------------------	----------------------	---------

2.1 Métodos de investigación

En una primera fase es una investigación básica, por lo que se usó los métodos análisis, síntesis y deducción, y, el método estadístico en general (estadística descriptiva). En una segunda fase, investigación aplicada, presentación del plan estratégico sobre la base de los resultados obtenidos en la investigación básica.

2.2 Procedimientos

Para el desarrollo del estudio se acudió a los colaboradores de la empresa, en especial al dueño, presentando la idea de la investigación y los beneficios que tendría para la microempresa. Luego, se procedió al levantamiento de la información referente a la identificación de las expectativas de los colaboradores (ocho empleados) del negocio y al análisis de los recursos, capacidades y habilidades centrales de la microempresa. Posteriormente se acudió a los grupos de interés externo de la microempresa, entre ellos los clientes que representan un universo de aproximadamente 300 sujetos, de este número se calculó una muestra cuyo procedimiento de cálculo es el que sigue. Se acudió también a los ocho proveedores que tiene la microempresa para conocer sus expectativas. El análisis de los factores PESTEL y de las cinco fuerzas básicamente fue documental.

2.2.1 Cálculo de la muestra

Clientes:

$$n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{(N - 1) \times E^2 + Z^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 300 \times 0,5 \times 0,5}{(300 - 1) \times (0,05)^2 + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 168 \text{ encuestas}$$

Nomenclatura:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

n = Tamaño de la muestra

N = 300 sujetos

E = 5% (Limite aceptable de error de la muestra)

Z = 1.96 (nivel de confianza 95%)

P = 50% probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = 50% probabilidad de fracaso

RESULTADO Y DISCUSIÓN

2.3.1 Resultados

En este apartado se muestran los resultados obtenidos a través de la investigación de campo, cuyo objetivo fundamental constituyó el diseño de un plan estratégico para orientar las acciones futuras de la microempresa objeto de estudio.

La información obtenida, se procesó con ayuda de la estadística descriptiva, dando como resultado las tablas de salida elaborada para el efecto.

La información obtenida se encuentra organizada en función de cada objetivo de investigación que se señaló en la introducción de este trabajo.

2.3.2 Análisis de expectativas de actores internos

Los actores internos son los siguientes: Dueño y colaboradores de la empresa

2.3.2.1 Dueño de la empresa

Las expectativas del dueño fueron detectadas a través de una entrevista personal que se le realizó en las instalaciones de la empresa, la temática central fue proponerle la implementación de un Plan Estratégico para su empresa, con la implementación de este proyecto, la organización mejorara su funcionamiento de manera sustancial en todos los niveles, para generar ventajas competitivas, y un desarrollo sostenible.

Como resultado de la entrevista, se pudo identificar que el Propietario, Sr. Germán Rodrigo Chulde Mesa, tiene las siguientes expectativas plenamente identificadas, cuyos resultados son los siguientes (Anexo 2):

- Expandir el negocio a otros sectores de la zona norte del país.
- Aumentar nuevas líneas de productos.
- Continuar con la misma línea de negocio, maximizando su cuota en el mercado.
- Convertirse en el líder del sector.
- Realizar capacitaciones continuas en lo que se refiere servicio al cliente.
- Continuar fidelizando a más clientes mediante la aplicación de un servicio Post Venta.
- Identificar los hábitos y costumbres de compra de los clientes de nuestro mercado meta, para así poder estar preparados para dicha demanda.
- Fortalecer las relaciones con los clientes mediante la atención al mismo y los productos de calidad.
- Incorporar productos que complementan su línea actual, para ofrecer nuevas alternativas a sus clientes.
- Mantener la estrategia de precios, con base en los productos de calidad y con referencia a los precios de la competencia.
- Establecer presupuestos de ventas.
- Incursionar en el internet mediante la creación de su propia página web, para en un futuro realizar alianzas estratégicas para maximizar sus ventas

2.3.2.2 Colaboradores de la empresa

Las expectativas de los colaboradores de la empresa fueron detectadas a través de encuestas que se realizó en las instalaciones de la empresa, la temática central fue conocer si la empresa le brinda todas las facilidades para desarrollar sus actividades diarias, es así que los hallazgos fueron los siguientes (Anexo 3):

Tabulación de encuestas dirigidas a los colaboradores de la empresa.

Tabla 2. Comunicación efectiva entre todos sus miembros.

			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de	3		37,5	37,5	37,5
	acuerdo					
	De acuerdo	5		62,5	62,5	100,0
	Total	8		100,0	100,0	

Análisis.- En la información recolectada mediante las encuestas realizadas a los empleados, se identificó que con 62,5% determinó que están muy de acuerdo con la comunicación efectiva que existe entre sus miembros, en todos los niveles, de la organización, frente a un 37,5% que hace mención a que están de acuerdo con la comunicación efectiva, el dato relevante está determinado por el porcentaje más significativo.

Tabla 3. Adecuado ambiente de trabajo.

			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de	5		62,5	62,5	62,5
	acuerdo					
	De acuerdo	3		37,5	37,5	100,0
	Total	8		100,0	100,0	

Análisis.- La información relevante encontrada en las encuestas está determinada con el 62,5% que mencionan que están muy de acuerdo con el ambiente de trabajo que ahí se percibe, frente al 37,5% que están de acuerdo, de tal manera a pesar que no existe una

comunicación efectiva, existe un ambiente laboral aceptable para desarrollar las actividades que cada uno de ellos desempeña.

Tabla 4. Participación en la toma de decisiones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	1	12,5	12,5	12,5
	De acuerdo	3	37,5	37,5	50,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	50,0	50,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Análisis.- La información más relevante encontrada en la investigación hace mención a que las decisiones tomadas para el beneficio de la empresa no son del todo expuestas ante los empleados, de tal manera el 50% menciona que no están de acuerdo ni en desacuerdo con la participación en la toma de decisiones por parte de la alta gerencia, al contrario, con un 12,5% que se refiere que están muy de acuerdo a la hora de la toma de decisiones.

Tabla 5. Planes de carrera en el área de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	4	50,0	50,0	50,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	50,0	50,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Análisis.- En la información extraída en la investigación según los empleados con el 50% está de acuerdo y menciona que el área en el que se desempeñan no permite que exista un crecimiento profesional como personal, frente al 50% que se muestra indiferente en este

aspecto, la información es primordial e importante a la hora de realizar un análisis de una formación integral con los empleados.

Tabla 6. Remuneración percibida es acorde al trabajo desarrollado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	2	25,0	25,0	25,0
	De acuerdo	4	50,0	50,0	75,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	12,5	12,5	87,5
	Muy en desacuerdo	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Análisis.- En los datos encontrados al momento de realizar la encuesta se determina que el 50% está de acuerdo con la remuneración que perciben por su trabajo realizado, al contrario, con el 12,5% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y muy desacuerdo con la remuneración perciba con sus labores diarias.

Tabla 7. Adiestramiento y capacitación en el área de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	12,5	12,5	12,5
	En desacuerdo	5	62,5	62,5	75,0
	Muy en desacuerdo	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Análisis.- La información relevante radica que el 62,5% de los empleados está en desacuerdo con la capacitación impartida en la empresa, es decir, es infructífera para el desarrollo de las funciones que cada uno de los miembros cumple, al contrario del 12,5% que menciona que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con las capacitaciones.

Tabla 8. Temas de capacitación en el área de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Capacitaciones	4	50,0	50,0	50,0
	Motivaciones	2	25,0	25,0	75,0
	Equipos para seguridad personal	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Análisis.- La información relevante radica que el 50% de los empleados menciona que hace falta cursos de capacitación impartida en la empresa, al contrario que el 25% dice

que necesita aspectos motivacionales y herramientas de seguridad para desarrollar un trabajo sin riesgo y adecuado, para minimizar el riesgo de cualquier índole.

Tabla 9. Solución de conflictos en el área de trabajo por el jefe inmediato superior.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente si	1	12,5	12,5	12,5
	Si	7	87,5	87,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Análisis.- La información relevante radica que el 87,5% de los empleados se siente respaldado por su jefe cuando existe problemas de cualquier aspecto, este dato es importante ya que cuando existe altercados entre empleados el jefe siempre busca dar soluciones y ser imparcial a la hora de dictar sanciones a la persona que tiene la culpa del problema.

Tabla 10. Orientación adecuada del jefe inmediato superior para cumplir con los objetivos.

			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	8		100,0	100,0	100,0

Análisis.- La información más importante que detallan los empleados es que la totalidad de los empleados considera que el jefe o superior inmediato si le orienta de manera adecuada para el desarrollo de las funciones y tareas determinadas.

Tabla 11. Tiene una buena impresión de su jefe o superior inmediato.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente si	4	50,0	50,0	50,0
	Si	4	50,0	50,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Análisis.- La información recolectada hace mención que el 50% tiene una buena impresión con respecto a su jefe o superior inmediato, al contrario del otro 50% que está definitivamente conforme con la impresión que le brinda su jefe.

Tabla 12. . Incentivos económicos y no económicos por el trabajo bien hecho.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Económicos	5	62,5	62,5	62,5
	Reuniones sociales	1	12,5	12,5	75,0
	Festejos por fechas especiales	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Análisis.- La información recolectada que brindan los empleados hace mención que es necesario incentivar de manera económica con el 62,5%, seguido con el 25% que se refiere

al festejo por fechas especiales, de tal manera es importante implementar políticas para la satisfacción del empleado.

- Ante la falta de capacitaciones que la empresa imparte, los trabajadores necesitan charlas continuas en cada una de las áreas de trabajo, para lograr incentivar y mantener un buen desempeño de los mismos y contribuir con la organización.
- Mejorar la comunicación, es decir que esta sea más directa y efectiva, entre todos los miembros de la empresa, de tal manera que ellos solicitan canales de comunicación directos, para un mejor entendimiento de las funciones a realizar.
- Mejorar el ambiente de trabajo de todos los colaboradores.
- Participación de todos los miembros de la organización en la toma de decisiones.
- Remuneraciones acordes con el desempeño de cada uno de los trabajadores.
- Mejorar la relación entre todos los niveles de la organización para solucionar de manera eficiente los conflictos.
- Realizar actividades extra laborales para establecer mejores relaciones laborales.
- Promover los objetivos de la empresa para saber hacia dónde va la misma.
- Dar a conocer los planes y estrategias para cumplir con los mismos.

2.3.3 Análisis de expectativas de actores externos

Los actores externos son los siguientes: Servicio de Rentas Internas (SRI), GAD Provincial de Imbabura, Clientes, Proveedores, Cámara de Comercio de Imbabura y GAD de Ibarra.

2.3.3.1 Demandas del SRI

Es la parte documental donde el SRI manifiesta que las empresa que realizan alguna actividad comercial y en este caso específico la empresa CER-AVI tiene que realizar las siguientes obligaciones con este ente de control, como se detallan a continuación:

- Obtener y actualizar el RUC (Registro Único de Contribuyente).
- Tener facturas vigentes para su emisión.
- Presentar las declaraciones mensuales.

- Declaración del Impuesto al valor agregado (IVA).
- Declaración del Impuesto a la Renta.
- Pago del Anticipo del Impuesto a la Renta.
- Declaraciones de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta.
- Presentar anexos.

2.3.3.2 GAD Provincial de Imbabura

Es la institución encargada de coordinar, planificar, ejecutar y evaluar el Plan de Desarrollo Provincial Participativo; fortaleciendo la productividad de todas las empresas que tienen alguna actividad económica, es así que el GAD Provincial obliga a los contribuyentes a obtener ciertos requisitos que nos ayuden a mejorar nuestra organización al mejoramiento continuo de la misma.

2.3.3.3 Clientes

Tal como se indicó, para conocer las expectativas de los clientes se procedió a aplicar una encuesta, cuyos resultados son los siguientes (Anexo 4):

Tabulación de encuesta dirigida a los clientes de macrodistribuidor CER – AVI.

Tabla 13. Satisfacción de los clientes.

		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Completamente satisfecho	79	47,1	47,1	47,1
	Satisfecho	89	52,9	52,9	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

Análisis.- El 52,9% de los clientes menciona que se siente satisfecho con los diferentes productos que en CER-AVI se oferta, seguido con el 47,1% que se siente completamente satisfecho con los productos, cabe recalcar que esta pregunta mide el grado de satisfacción que nuestros clientes tienen a la hora de elegirnos como principales proveedores por delante de la competencia, esto demuestra que estamos posicionados en el mercado.

Tabla 14. Requerimientos de productos solicitados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	10	5,9	5,9	5,9
	Muchas veces	30	17,6	17,6	23,5
	Casi siempre	74	44,1	44,1	67,6
	Siempre	54	32,4	32,4	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

Análisis.- En la investigación realizada se encontró datos relevantes como son que el 44,1% de los clientes menciona que el producto que busca lo encuentra casi siempre en CER-AVI, seguido con el 32,4% que se refiere a que siempre encuentra el producto, un porcentaje bajo 5,9% menciona que rara vez encuentra lo que busca, esto puede ser que las líneas que se maneja en la empresa son diversificadas lo que hace el cliente encuentre el producto solicitado.

Tabla 15. Tiempo de entrega del producto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De un día para otro	94	55,9	55,9	55,9
	Entre 2 días	64	38,2	38,2	94,1
	entre 3 y 4 días	10	5,9	5,9	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

Análisis.- En la entrega del producto a los clientes se identificó que el 55,9% de los encuestados menciona que una vez realizado el pedido se le entrega de un día para otro, seguido con el 38,2% menciona que la entrega se la hace entre los 2 días, y un porcentaje mínimo 5,9% dice que la entrega se la hace entre 3 y 4 días, esto puede ser porque la empresa cuenta con la flota vehicular necesaria para entregar el producto lo más pronto posible a sus clientes y que esto a su vez satisfagan las necesidades de los consumidores finales.

Tabla 26. Entrega de producto en buen estado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	59	35,3	35,3	35,3
	Rara vez	89	52,9	52,9	88,2
	Muchas veces	15	8,8	8,8	97,1
	Casi siempre	5	2,9	2,9	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

Análisis.- En la investigación realizada con respecto a la entrega del producto en malas condiciones (roto, mojado o caducado) el 52,9% dice que rara vez llega el producto en estas condiciones, seguido con el 35,3 que nunca le ha llegado el producto en mal estado, esto puede ser porque la empresa cuenta con un control de calidad en la recepción y posterior despacho de la mercadería, para incurrir en costos innecesarios.

Tabla 17. Tiempo de solución de quejas.

			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 24 horas	35		20,6	31,8	31,8
	Entre 24 y 48 horas	69		41,2	63,6	95,5
	Entre 3 y 4 días	5		2,9	4,5	100,0
	Total	109		64,7	100,0	
Perdidos	Sistema	59		35,3		
Total		168		100,0		

Análisis.- Con respecto a la anterior pregunta si el producto le llega en mal estado por cualquier motivo, el requerimiento para atender este imprevisto y solucionar el problema el 41,2% de las repuestas afirmativas menciona que se tardan entre 24 y 48 horas en solucionar el inconveniente, seguido con el 20,6% que se refiere que la solución se la da en menos de 24 horas previo al reclamo, CER-AVI está consciente de la importancia de un cliente satisfecho por este motivo la solución es de inmediato.

Tabla18. Resolución de inconvenientes por reclamos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	59	35,3	35,3	35,3
	Siempre	109	64,7	64,7	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

Análisis.- En la investigación cuando existe un reclamo el 64,7% de los encuestados menciona que los reclamos son resueltos satisfactoriamente, seguido con el 35,3% que se refiere a que casi siempre es solucionado el problema, lo ideal sería atender los reclamos en su totalidad para evitar contratiempos e imprevistos con el cliente.

Tabla 19. Recomendación de nuestros productos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	168	100,0	100,0	100,0

Análisis.- Esta pregunta es de vital importancia para CER-AVI; ya que hace mención que, si el cliente recomendaría nuestra marca a otras personas y existe un 100% de ACEPTACIÓN, esto demuestra que nuestros clientes están conformes en su totalidad con el servicio brindado.

Tabla 20. Satisfacción con la atención de nuestro personal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Completament e satisfecho	89	52,9	52,9	52,9
	Satisfecho	74	44,1	44,1	97,1
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	5	2,9	2,9	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

Análisis.- En la información recolectada que se refiere a la satisfacción del cliente en la atención brindada por los empleados de CER-AVI, el 52,9% dice que está completamente satisfecho con la atención recibida, seguido con el 44,1% que dice que está satisfecho, esto es de vital importancia para mejorar en todos los aspectos de la empresa.

Tabla 31. Seguimiento y monitoreo post-venta.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muchas Veces	59	35,3	35,3	35,3
	Casi siempre	69	41,2	41,2	76,5
	Siempre	40	23,5	23,5	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

Análisis.- El promotor de ventas realiza una post-venta para conocer la satisfacción del cliente, de tal manera el 41,2% dice que casi siempre le realiza una llamada para conocer la satisfacción del cliente, seguido con el 35,3% que se refiere a que muchas veces realiza este control.

Tabla 22. Que tan probable es que vuelva a adquirir nuestros productos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy probable	168	100,0	100,0	100,0

Análisis.- Esta pregunta hace mención a que, si el cliente real volvería a adquirir nuestro producto y el 100% coincide que sí, esto demuestra que nuestra marca está posicionada en el mercado y tiene aceptas total de los productos aquí ofertados, además de reunir las características buscadas por el cliente para una satisfacción total.

En resumen las expectativas son las siguientes:

- Perfeccionar los canales de distribución en todos sus niveles para una entrega inmediata del producto al cliente.
- Disponibilidad y variedad de productos en la empresa, para adquirir los mismos en un solo lugar.
- Mejorar el trato y traslado de los productos para que estos sean entregados en buen estado.
- Optimizar el tiempo para la solución de quejas y solucionar las mismas de manera eficiente.
- Implementar procesos de seguimiento y monitoreo post-venta, para satisfacer de mejor manera las exigencias del consumidor.

- La rapidez, la calidad, el trato con el cliente, la limpieza o la distribución de la empresa serán entre otros fundamentales a la hora de vender los productos a los clientes y que estos lo valoren positivamente con respecto al precio que tendrán que abonar.

2.3.3.4 Proveedores

Tal como se indicó, para conocer las expectativas de los proveedores se procedió a aplicar una encuesta, cuyos resultados son los siguientes (Anexo 5):

Tabulación de encuesta realizada al proveedor de macrodistribuidor CER – AVI

Tabla 23. Cumplimiento de deudas a pagar con los proveedores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	6	75,0	75,0	75,0
	De acuerdo	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Análisis.- La información más relevante encontrada en la investigación se refiere a que el 75% de los proveedores se encuentra totalmente de acuerdo con el cumplimiento de términos de pago establecidos con CER-AVI, al contrario del 25% que están de acuerdo con las mismas condiciones, es decir, que los convenios que tenga la empresa con los proveedores reúne las características adecuadas para llevar a cabo las relaciones comerciales.

Tabla 24. Adecuado trato del administrador al proveedor.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	3	37,5	37,5	37,5
	De acuerdo	5	62,5	62,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Análisis.- En el levantamiento de la información realizada a los proveedores el 62,5% de los encuestados menciona que están de acuerdo con el trato recibido de parte del administrador, esto se puede evidenciar por las relaciones optimas que tienen ADMINISTRADOS-PROVEEDORES, seguido con el 37,5 que se refiere a que están muy de acuerdo, es decir, el administrador posee competencias, destrezas, habilidades para hacer más llevadera las relaciones comerciales, para minimizar el riesgo y maximizar los beneficios.

Tabla 25. Perspectiva de crecimiento de sus ventas como proveedor.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	6	75,0	75,0	75,0
	De acuerdo	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Análisis.- La información más relevante encontrada en la investigación está determinada por dos respuestas, la primera nos dice que el 75% de los proveedores está muy de acuerdo que la perspectiva de crecimiento en ventas es satisfactorio, y la segunda con el 25% dicen que están de acuerdo con la misma perspectiva, de tal manera tanto el agente vendedor

como CER-AVI, se benefician de manera adecuada por las relaciones comerciales que están tienen , para generar un crecimiento sostenible en el largo plazo.

Tabla 26. Brinda las facilidades para la entrega-recepción de mercaderías.

			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de	2		25,0	25,0	25,0
	acuerdo					
	De acuerdo	6		75,0	75,0	100,0
	Total	8		100,0	100,0	

Análisis.- En el levantamiento de la información realizada a los proveedores el 75% de los encuestados menciona que están muy acuerdo con las facilidades para la entrega y recepción de pedido, seguido con el 25% que menciona que están de acuerdo por dicho trato, es decir, tanto la empresa como los proveedores optimizan de manera satisfactoria los recursos que destinan para tal efecto de la entrega y recepción de pedido, de esta manera las relaciones comerciales son de total satisfacción entre las partes involucradas.

Tabla 27. Satisfacción del proveedor con la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Completamente	4	50,0	50,0	50,0
	satisfecho				
	Satisfecho	4	50,0	50,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Análisis.- En la información proporcionada por los proveedores existen datos relevantes como son que el 50% menciona que están completamente satisfecho con las relaciones comerciales con CER-AVI, con igual porcentaje la otra parte menciona que está satisfecho

con los negocios relacionados entre las dos partes, esta armonía comercial se debe a que las condiciones tanto de crédito, como pago, cantidad y tiempo de entrega están identificadas de manera adecuada para el normal giro del negocio de las partes.

En síntesis para determinar las expectativas de los proveedores son los siguientes:

- Cancelar el pago total de las obligaciones adquiridas por la empresa, en los plazos establecidos acorde a las condiciones de crédito fijadas en la negociación.
- Mejorar el trato del administrador con sus proveedores, de tal manera que las relaciones comerciales sean más amenas y saludables.
- Incrementar las ventas de manera periódica para el beneficio de las dos partes.
- Modernizar los procesos de recepción de mercadería por parte de la empresa, para facilitar la entrega del producto y cumplir con las condiciones de abastecimiento.
- Mejorar las relaciones comerciales EMPRESA-PROVEEDOR, para afianzar los las negociaciones en todos sus niveles y procedimientos.

La variedad de proveedores con materia productos prácticamente idénticos es muy elevada. Si bien es verdad que existen proveedores líderes en el mercado, no se caracterizan por poseer la oferta más económica. De ahí que el poder de negociación con proveedores secundarios es elevado. El cambio de proveedor es relativamente sencillo. No existe una dependencia directa de productos ya que la calidad del producto con el proveedor no cambia.

2.3.3.5 Empresas similares

La ciudad de Ibarra ha experimentado últimamente un crecimiento sostenido de las ventas en la industria de balanceados, indicador que promueve el ingreso de nuevos competidores dispuestos a luchar por un porcentaje de mercado que siendo mínimo, es altamente atractivo y rentable para inversionistas con experiencia en el mercado, los principales competidores son Nutrifertil y La Casa de los balanceados que ofertan productos similares afectando de una manera directa a la empresa por lo que se realizó una entrevista a los propietarios para conocer de manera general el manejo de estas empresas.



Figura 11. Empresa Nutrifertil

Esta empresa lleva 5 años en el mercado, está dirigida para todo público, entre sus productos más consumidos se encuentran los balanceados para siembras; maneja un promedio de 300 personas o clientes por día, la afluencia de clientes se da debido a la publicidad que se realiza mediante redes sociales como Facebook, Instagram, Trip advisor; el horario de atención que maneja la empresa es de Lunes a Viernes de 8 am a 19 horas, el consumo aproximado por cliente es de 7 dólares, teniendo un valor estimado de ventas mensual de 69.000 dólares, cada uno de los productos que ofrece esta empresa es un producto estrella por lo que mantiene a toda su clientela satisfecha, el éxito de esta empresa se rige por tres factores importantes: la buena atención, buenos productos y excelente limpieza.



Figura 12. Empresa La casa de los balanceados

Esta empresa de balanceados lleva 7 años en el mercado, está dirigida a todo el público, entre los principales productos alimentos de mascotas en especial para perros. La empresa maneja un promedio de 120 clientes al día, uno de los factores para tener una buena afluencia de clientes es debido a la publicidad de la empresa que se lo hace a través de redes sociales lo que ha incrementado un 20% en las ventas del negocio, el horario de atención del lugar es de 8 am a 19 pm, el promedio de consumo por cliente es de 6 dólares, un estimado de las ventas mensual de la empresa es 18000 dólares, el producto estrella es el balanceado para perros, el éxito del negocio se debe a su calidad y servicio al cliente y los descuentos que brinda.

2.3.3.6 Cámara de Comercio de Imbabura

Es un órgano de intereses generales del comercio ante el gobierno y los comerciantes mismos; permite a la empresa conocer las noticias de sus boletines u órganos de publicidad de las inscripciones hechas en el registro mercantil y de toda modificación, cancelación o alteración que se haga de dichas inscripciones, entre sus demandas están:

- Solicitud de afiliación del CEE.
- Información real de la empresa.
- Aplicar la normativa vigente de la CEE a la empresa.

2.3.3.7 GAD de Ibarra

Es el ente encargado de registrar la actividad económica, y permisos de funcionamiento, es por ello que la empresa tiene que tener cada una de esta documentación en regla para efectuar el funcionamiento de la misma de forma correcta, además que este ente regulador solicita que la patente de la actividad económica sea renovada todos los años y pagar los haberes por la misma, para evitar posibles sanciones futuras, a continuación se detalla las demandas que el GAD de Ibarra solicita a las empresas:

- Patente.
- Permiso de Funcionamiento.
- Uso de suelo.
- Certificados de no adeudar al municipio.

2.3.4 Ambiente externo de la microempresa Metodología PESTEL

2.3.4.1 Factor Político

En el factor político se pudo evidenciar el apoyo por parte del gobierno de entidades estatales para llevar el manejo eficiente en cuanto a la parte contable y tributaria de la empresa, para que se cumpla este aspecto es importante que haya una estabilidad del gobierno para llevar a cabo los mandatos y que esto favorezca de manera sustancial a la empresa.

En la protección al consumidor hace mención que este regulador controle y regule el cumplimiento de reglamentos técnicos, a través de la vigilancia y monitoreo de mercado, para la protección de los consumidores en casos de vulneración de sus derechos.

Los cambios políticos no le hacen bien a la empresa, ya que crea una estabilidad gubernamental reduce el consumo interno de bienes primarios, de tal manera esto afecta a

la economía interna del país y de la empresa, para que el país y a su vez la empresa tenga una economía saludable es necesario un equilibrio político en todos sus niveles.

2.3.4.2 Factor Económico

El comercio exterior lo que se busca es la eficiencia, el mejor aprovechamiento de los recursos y la mejora económica, de tal manera los acuerdos comerciales con diferentes bloques económicos como es el acuerdo con la Unión Europea le hacen bien a la economía interna del país y por ende de la empresa, porque los ecuatorianos al tener estabilidad laboral por las compañías exportadoras tiene ingresos fijos y estos a su vez benefician al consumo interno del país.

El PIB ecuatoriano, las primeras señales se evidencian en la contracción del PIB registrada en el primer trimestre de este año del 0,7% en comparación del mismo periodo de 2017, según el último informe del Banco Central del Ecuador (BCE). Este PIB sufrirá un decrecimiento, de acuerdo a Organismos Internacionales esto quiere decir que en los próximos años se esperaría una menor dinámica del crecimiento de las economías desarrolladas, así como de las emergentes, acompañada de un aumento en la volatilidad de los mercados financieros internacionales, de tal manera, Ecuador se vería afectado por sus relaciones comerciales con los países desarrollados en cuestión, debido a la baja tasa de aumento del volumen de comercio mundial.

En el factor económico se pudo conocer que puede afectar a la empresa la inestabilidad de los precios en los productos. La falta de planes estratégicos para la mejora continua en su administración económica se determinó que los precios de los productos son cómodos accesibles a la economía de los clientes. Existe un incremento de fuentes de empleo, y estabilidad económica. La tendencia política a nivel nacional de alimentación balanceada de aves.

2.3.4.3 Factor Social.

El ambiente demográfico afecta a la empresa y es muy importante en el estudio de las economías del país, y por ende de la empresa, en tal sentido las preferencias del consumidor cambian de acuerdo a ciertos parámetros como son la edad, cambios en la familia, crecimiento poblacional, es decir, el tipo de ingreso y las preferencias de los consumidores afecta a la rotación e ingresos de la empresa.

La distribución de renta implica ciertos parámetros de medición para conocer la igual o desigualdad de la misma en las empresas, una mejor distribución de renta conlleva una mejor calidad de vida de los empleados en la empresa, en el país este índice es desigual, por lo tanto esta desigualdad afecta directamente al consumo interno del país porque esto impide un crecimiento económico personal de las personas.

Podemos decir que la movilidad social en el Ecuador es positiva, es decir que la calidad de vida de los ecuatorianos ha mejorado de manera exponencial, ya que la pobreza en el país ha disminuido y ha crecido la clase media, esto tiene repercusiones positivas a la economía de la empresa, porque un mayor ingreso de las personas, mayores ventas de productos que la empresa oferta.

En el factor social la presentación y aseo personal y calidad de servicio son fundamentales en la empresa, el mejoramiento de la alimentación al adquirir productos con menos manipulación de químicos para sus animales la posibilidad de que pequeños y medianos productores sus productos a precios cómodos para mejorar la producción de sus productos y algo muy importante la empresa promueve el empleo, de tal manera la atención constante a las condiciones de trabajo que la empresa presta a sus empleados es una premisa que contribuye a conformar el escenario ideal y confortable de empleo que los trabajadores de la organización así lo solicitan, al contrario si las empresas incurren en el incumplimiento de estas exigencias, el empleado se siente insatisfecho y esto puede derivar a una alta rotación del personal.

2.3.4.4 Factor Tecnológico

En la parte del gasto público en I+D+i en el país ha incrementado de manera significativa, este indicador primordial se ve reflejado en el PIB del país, esta inversión se puede observar en el desarrollo del conocimiento de la sociedad, es decir, a mayor inversión en la infraestructura de investigación, la innovación genera nuevos puestos de trabajo, y de esta manera se asegura una alta calidad de vida para la sociedad.

La tasa de obsolescencia en el país está mejorando, esto se evidencia en la inversión en el sector tecnológico de información y comunicación (Tics), el gobierno busca aumentar la penetración de la tecnología en sus habitantes, facilitar el acceso, generan sistemas que permiten hacer de la tecnología un modelo que aporta en el diario vivir.

En la parte tecnológica la permite mejorar los procesos internos y externos de la empresa. Minimiza los efectos perjudiciales causados en el medio ambiente por la utilización de maquinaria tradicional.

2.3.4.5 Factor Ecológico

En el factor ecológico la política medioambiental nos menciona que las empresas tienen que tener un cuidado con el medio ambiente en cuanto al expendio de los productos de la empresa, la empresa tiene que tener un tratamiento de residuos en el caso de tenerlos, realizar los procesos con muy poco un bajo consumo de energía.

2.3.4.6 Factor Legal

La legislación laboral en el país mejoró sustancialmente en los últimos 10 años, con cambios en la matriz productiva, y en cambios en la ley laboral, de tal manera que las prestaciones económicas por parte de las empresas a los empleados aumentó, es decir, el cumplimiento de la ley, hace que los empleados tenga una estabilidad económica en todos los aspectos posibles.

Es importante que la seguridad en el trabajo sea aplicada en todos sus parámetros, es así que la aplicación de programas según la ley determinara que “los riesgos del trabajo son de cuenta del empleador” y que hay obligaciones, derechos y deberes que cumplir en cuanto a la prevención de riesgos laborales, es así que una mejor seguridad en el trabajo, mayor cumplimiento de objetivos y mejor estabilidad laboral, aplicando normativas internas de seguridad y salud ocupacional.

Existen puntos importantes para tener en cuenta la empresa tal es el caso de la defensa de la competencia, la legislación laboral para los empleados, la seguridad en el trabajo en cada uno de los departamentos, y la defensa del consumidor final del producto.

Para la medición de cada uno de los factores se procedió conforme recomienda Alonso (2009) a través de una escala de Likert de 5 puntos donde 1 significa muy negativo, 2 negativo, 3 neutro o indiferente, 4 positivo y 5 muy positivo.

Dicha calificación, se presenta en la figura 11, donde se muestra el perfil estratégico del entorno de la empresa, a través de la unión de todos los puntos, partiendo de la situación neutral o de equilibrio, los picos a la derecha representan las oportunidades y los picos a la izquierda las amenazas. Una vez identificadas las oportunidades y amenazas, la empresa debe realizar un plan de acción que contribuya a mitigar las amenazas, y a su vez aprovechar las oportunidades.

Dentro del análisis tenemos la estabilidad política como fortaleza debido aquí un gobierno estable nos mantiene en una economía estable para todas las empresas, tenemos un valor neutral que no nos afecta que es la protección al consumidor ya que en si no se crea una política para afectar a los compradores de la empresa, de igual manera se encontró una debilidad en el factor económico los cambios políticos siempre traen cambios en el factor económico de un país por lo que no siempre se encuentra preparadas las empresas para enfrentar estas modificación en la economía del país. De igual manera una fortaleza son los incentivos políticos con esto se refiere a la capacitaciones gratuitas por parte de entidades estatales que permiten llevar una administración de las empresas de forma eficiente.

En la dimensión económica nos encontramos con dos amenazas que es el comercio exterior y el ciclo económico, el comercio exterior afecta debido a que muchas de las veces se encuentra producto más barato y hacen que las empresas empiecen a bajar los precios debido a las grandes importaciones por parte de otras empresas realizan a mercados exteriores. El ciclo económico afecta dependiendo la época del año ya que se disminuye la producción de producto generando discontinuidad del mismo en el mercado.

En la dimensión sociocultural hay que tomar en cuenta que la distribución de la renta es la forma en que se reparten los ingresos y rentas generados por los distintos factores de la producción de una economía. La distribución de la renta en el país se refiere a la distribución del ingreso nacional entre los distintos factores productivos: trabajo, tierra, capital, lo que dinamiza la economía en el mismo en base a los factores productivos.

En la parte tecnológica son amenazas las innovaciones tecnológicas en cuanto a la alimentación para animales lo que conlleva a ingresos de productos nuevos al mercado mejorando las marcas ya existentes haciendo que las empresas entren en gastos para estar a la vanguardia con alimentación de calidad para los animales de sus diferentes clientes. En la dimensión ecológica nos encontramos en un punto neutral lo cual no afecta ni beneficia a la empresa es estable, en cuanto al factor legal la defensa de la competencia es una amenaza para la empresa con esto me refiero al funcionamiento competitivo de las empresas para ser competitivos en el mercado beneficiando a toda una sociedad, para ello la empresa tiene que tener estrategias para combatir esta rivalidad empresarial en el mercado.

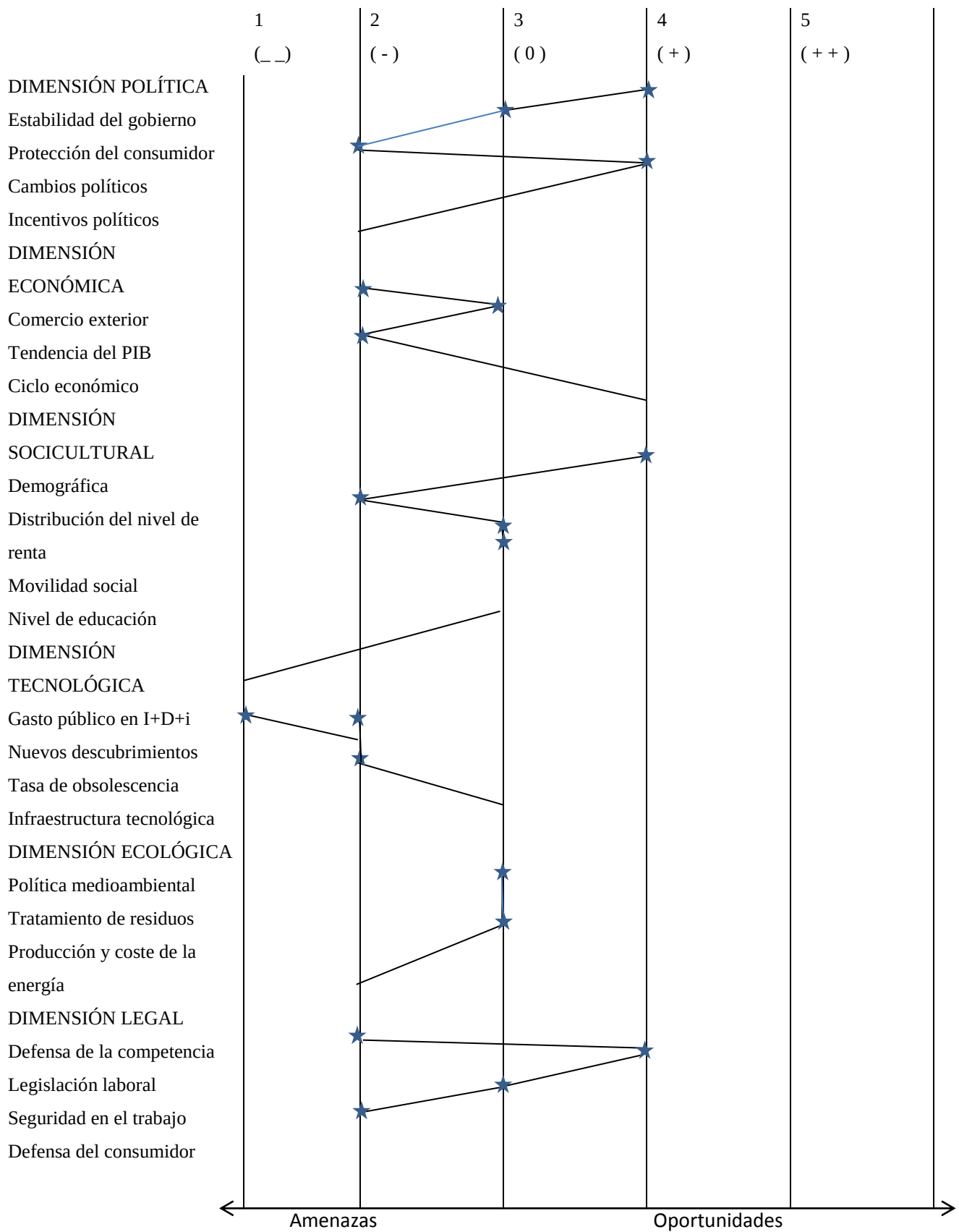


Figura 13. 13 Perfil estratégico del entorno de la empresa CER-AVI

2.3.5 Análisis del ambiente específico de la microempresa sobre la base del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

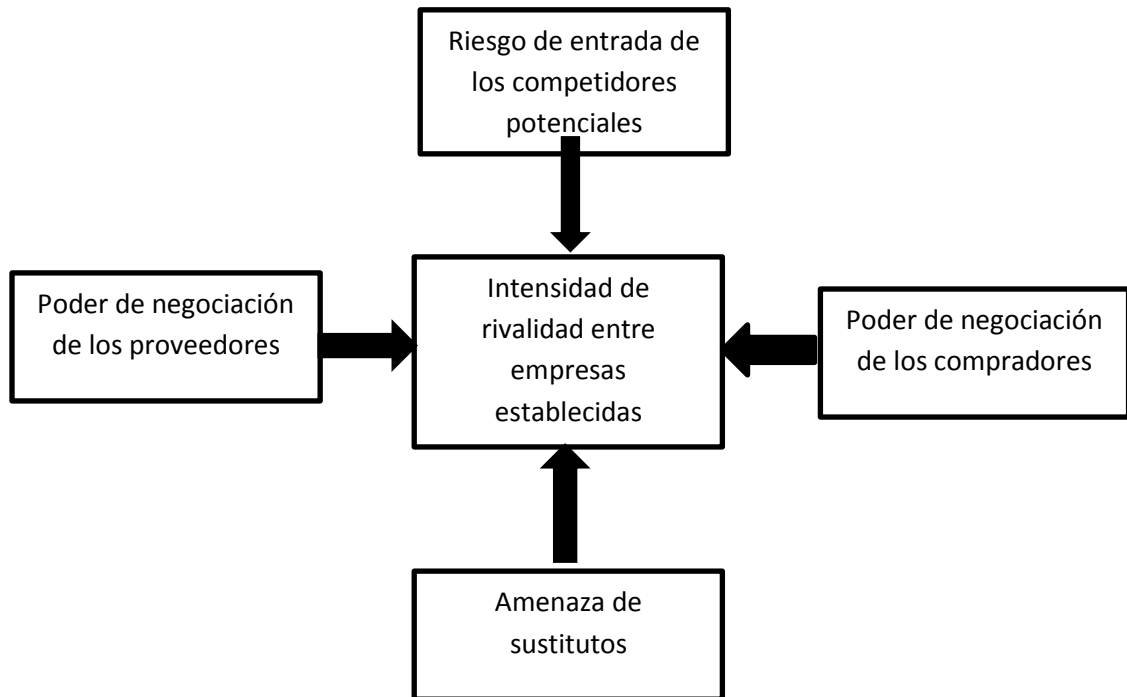


Figura 14. Cinco Fuerzas de PORTER

Fuente: (Martinez, 2010)

2.3.5.1 Riesgo de ingreso de potenciales competidores.

En la empresa el riesgo viene siendo los competidores potenciales, es decir empresas que consideran utilizar el mismo modelo de negocio es por ello la empresa CER-AVI plantea las siguientes barreras:

- Precios competitivos.
- Reconocimiento por parte de clientes
- Capacitar al personal para mejorar la atención a clientes y proveedores.

2.3.5.2 Poder de negociación de los compradores.

Los clientes tienen a su disposición variedad de proveedores con productos que, si no son iguales, sí cumplen la función básica de la gama de productos, que es la de la alimentación. Siendo la oferta tan numerosa, el poder de negociación del cliente es muy alto, el precio y la diferenciación son factores determinantes a la hora de obtener cifras de demanda que puedan sustentar el negocio.

La barrera ante esta fuerza es:

La rapidez, la calidad, el trato con el cliente, la limpieza o la distribución de la empresa serán entre otros fundamentales a la hora de vender los productos a los clientes y que estos lo valoren positivamente con respecto al precio que tendrán que abonar.

2.3.5.3 Rivalidad entre empresas establecidas en un sector

La ciudad de Ibarra ha experimentado últimamente un crecimiento sostenido de las ventas en la industria de balanceados para animales, indicador que promueve el ingreso de nuevos competidores dispuestos a luchar por un porcentaje de mercado que siendo mínimo, es altamente atractivo y rentable para inversionistas con experiencia en el mercado.

En la empresa el riesgo viene siendo los competidores potenciales, es decir empresas que consideran utilizar el mismo modelo de negocio es por ello la empresa CDR AVI plantea las siguientes barreras: Precios competitivos, Reconocimiento por parte de clientes, capacitar al personal para mejorar la atención a clientes y proveedores.

Los clientes tienen a su disposición variedad de proveedores con productos que, si no son iguales, sí cumplen la función básica de la gama de productos, que es la de la alimentación. Siendo la oferta tan numerosa, el poder de negociación del cliente es muy alto, el precio y la diferenciación son factores determinantes a la hora de obtener cifras de demanda que puedan sustentar el negocio.

Por este motivo, la diferenciación en cuanto al tipo de producto, la especialización, la información de este proporcionada al consumidor, el sistema de solicitud y entrega de pedidos ágil y respetuoso con la calidad del producto o la variedad deben ser elementos diferenciadores que permitan al cliente distinguir la empresa con respecto a la oferta de los competidores más directos.

El mercado de productos balanceados para aves presenta un nivel muy elevado de competidores. Además, el número de empresas con una marca reconocida en el sector es también elevado y creciente. El objetivo es situar la marca en un nicho de mercado donde, hasta el momento, solo han cambiado algunas de las cadenas de distribución de este tipo de productos más importantes del sector con algunas líneas de producto.

La ciudad de Ibarra ha experimentado últimamente un crecimiento sostenido de las ventas en la industria de balanceados para animales, indicador que promueve el ingreso de nuevos competidores dispuestos a luchar por un porcentaje de mercado que siendo mínimo, es altamente atractivo y rentable para inversionistas con experiencia en el mercado.

2.3.5.4 Poder de negociación de los proveedores

La variedad de proveedores con materia productos prácticamente idénticos es muy elevada. Si bien es verdad que existen proveedores líderes en el mercado, no se caracterizan por poseer la oferta más económica. De ahí que el poder de negociación con proveedores secundarios es elevado. El cambio de proveedor es relativamente sencillo. No existe una dependencia directa de productos ya que la calidad del producto con el proveedor no cambia.

2.3.5.5 Amenaza de productos sustitutos

La variedad de productos sustitutos en el mercado es muy amplia pues cualquier restaurante dispone de ellos, así como las casas de comidas para llevar. En este apartado se puede citar incluso los supermercados, que facilitan la materia prima para elaborar cualquier tipo de receta en casa.

Por este motivo, la diferenciación en cuanto al tipo de producto, la especialización, la información de este proporcionada al consumidor, el sistema de solicitud y elaboración de pedidos ágil y respetuoso con la calidad del producto o la variedad deben ser elementos diferenciadores que permitan al cliente distinguir al restaurante Boquisabroso con respecto a la oferta de los competidores más directos.

2.3.6 Resultado del análisis del ambiente interno de la empresa.

Las variables para analizar el ambiente interno de la empresa son las siguientes:

2.3.6.1 Recursos.

Los recursos de la empresa son importantes para un crecimiento sostenible, de tal manera la menor en CER-AVI posemos dos tipos de recursos como son los tangible e intangibles.

Recursos tangibles.- La utilización de los recursos tangibles supone mantener el mismo nivel de negocio o el uso de los recursos existentes para aumentar el volumen de actividad, la unión de los recursos tangibles hacen de la organización más eficiente es así que la empresa posee los siguientes recursos tangibles:

- Financieros.- Capital, caja y activo disponible, para el giro normal del negocio.
- Físicos.- Infraestructura, equipos modernos e instalaciones son los medios generadores de ingresos.
- Tecnológicos.- Son los medios electrónicos y tecnológicos (computadora, impresora, cámaras de seguridad) que nos ayudan a cumplir el propósito.

- **Organizacionales.-** Son los medios para alcanzar el éxito empresarial, como son los procesos de planificación estratégica eficaces, además de los sistemas de evaluación al personal, control de cumplimiento de procesos, sin estos recursos no sería tan fácil el normal funcionamiento de la organización.

Recursos intangibles.- De la misma manera que los recursos tangibles los recursos intangibles son de vital importancia en la organización, de tal manera la unificación de estos recursos nos ayuda al progreso de la empresa, a continuación se detalla los recursos intangibles que posee la empresa:

- **Humanos.-** Se denomina al conjunto de empleados y colaboradores que forman parte de un área determinada de la empresa, con actitudes y aptitudes para desarrollar de manera adecuada las funciones, optimizando los recursos disponibles de la organización.
- **Innovación y creatividad.-** Se refiere a las prácticas y procedimientos de la empresa, mediante el desarrollo de este recurso se puede mejorar los procesos que se aplican en la organización para maximizar los beneficios y minimizar los errores.
- **Reputación.-** Se refiere a la imagen corporativa que los actores internos y externos de la organización tienen de la misma, además es la reputación del producto y de la calidad de servicio que esta oferta.

2.3.6.2 Capacidades

Las capacidades organizativas no son activos tangibles o intangibles específicos sino las competencias y las habilidades que la empresa utiliza para transformar la materia prima en producto final, de tal manera en la empresa es necesario que las capacidades sean parte fundamental para el resultado positivo de la misma, y para su estrategia de aquellas otras que sean más periféricas, es decir, las capacidades de la empresa tienen que surgir del aprendizaje constante de todos sus miembros, para coordinar las diversas técnicas de comercialización y de atención al cliente para mejorar los niveles de ventas, en cuanto a la valoración de las capacidades, una técnica apropiada para lograr su objetivo es necesario

aplicar el benchmarking, la comparación de la empresa con otras hace identificar los cambios los cuales tengo que mejorar para obtener ventajas competitivas.

2.3.6.3 Competencias centrales

Para generar ventaja competitiva de la empresa, es necesario distinguir la competencia y la personalidad empresarial, a medida que transcurre el tiempo la organización avanza en el proceso de acumulación de diversos recursos y capacidades y mediante la interacción de estas se aprende a aplicar, para identificar y construir las competencias centrales se determina por los cuatro criterios de la ventaja competitiva sostenible (capacidades valiosas, raras, inimitables e insustituibles), y el análisis de la cadena de valor.

- Capacidades valiosas permite a la empresa aprovechar las oportunidades para lograr que las competencias en su entorno externo.
- Capacidades raras nos permite diferenciarnos de las demás empresas que se dedican al mismo giro de negocio, es decir, solos tenemos productos exclusivos y marcas reconocidas, además reúnen todos los parámetros de calidad.
- Capacidades inimitables son aquellas que otras empresas no pueden desarrollar, de tal manera nuestros productos están hechos con la mejor materia prima y con procesos productivos eficientes.

2.3.6.4 Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta estratégica usada para analizar las actividades de una empresa y así identificar sus fuentes de ventaja competitiva. A partir de una breve revisión bibliográfica se ampliará el concepto y su utilidad.

Una cadena de valor está constituida por nueve categorías genéricas de actividades que se integran en formas características. Con la cadena genérica se muestra cómo puede construirse una cadena de valor, reflejando las actividades que lleva a cabo. Asimismo, muestra la forma en que las actividades de que consta están conectadas entre sí y con las de

los proveedores, de los canales y compradores, indicando además cómo repercuten estos eslabones en la ventaja competitiva. (Porter, 2001, p.52).

Infraestructura	Dirección EMPRESA, planificación, finanzas, contabilidad, legal fiscal y gestión de calidad.			
RRHH	Selección, contratación, formación. Reciclaje, desarrollo, política salarial y laboral, estructura organizativa de los empleados.			
Tecnología	Mejoras en productos y procesos. Inversiones en publicidad, materiales e implementos de la empresa.			
Compras	Actividades y políticas de compra, relación con proveedores, rotación del personal con sus diferentes productos.			
Manipulación	Preparación	Procesos de pedidos	Publicidad	Políticas de fidelización
Almacenamiento	Presentación		Promoción	
Conservación	Limpieza	Nivel de servicio	material de ventas	Atenciones personalizadas
Control de inventario	Mantenimiento	Grado de atención	política de precio control	Servicios adicionales
Devoluciones		Organización		
		Limpieza		
		Mantenimiento		
Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Servicios

Figura 15. Estructura organizacional y cadena de valor de la empresa CER-AVI

Los resultados del análisis del ambiente externo e interno de la empresa, se muestran en a la siguiente matriz FODA.

Tabla 28. FODA y cruce del FODA de la empresa

MATRIZ DE FODA CRUZADA		OPORTUNIDADES (externas)	AMENAZAS (externas)
EXTERNAS INTERNAS		* Demanda insatisfecha de productos balanceados en la zona Norte.	* Competencia agresiva.
		* Diversificación de líneas y marcas de productos balanceados (aves, mascotas, ganadería).	* Ingreso de productos de contrabando.
		* Inversión publicitaria en redes sociales.	* Contracción de la economía del país.
		* Convenios con instituciones públicas y privadas (Ministerio de Agricultura y Asociación de Ganaderos del Carchi).	* Cambio de gustos y preferencias del cliente.
		* Repotenciar los productos estrella.	* Nuevos competidores, nuevas marcas.
FORTALEZAS (internas)		Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
* Distribución exclusiva de marcas (Wayne).		(F103) Ampliar el segmento de mercado en la zona norte del país mediante: • Redes sociales • Promociones (F204) Capacitar al personal para atraer nuevos clientes, y repotenciar el producto estrella. (F404) Posicionar a la empresa en el mercado con sus productos estrella: • Marca * Nombre • Logo * Eslogan (F502) Diseñar diagramas de primer nivel para recepción entrega del producto al consumidor final. (F501) Diseñar diagramas de logística para la entrega de productos.	(D105) Ampliar la infraestructura para brindar un mejor servicio. (D301) Diseñar programas de capacitación para para el personal para ampliar el mercado. (D505) Capacitar e instruir al propietario para un mejor manejo administrativo. (D403) Firmar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas e invertir en publicidad.
* Atención personalizada en el negocio.			
* Segmento de mercado identificado.			
* Precios competitivos en el mercado.			
* Entrega de productos a domicilio.			
* Ubicación estratégica del negocio.			
DEBILIDADES (internas)		Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
* Infraestructura poco adecuada.		(F3A1) Repotenciar el segmento de mercado identificado para neutralizar la competencia agresiva. (F2A5) Diseñar un manual de procedimientos de reclutamiento y selección del personal. (F1A4) Atraer al público objetivo mediante promociones semanales y el mejoramiento estético de la empresa, para fidelizar al cliente.	(D3A4) Generar estrategias de fidelización con los clientes. (D4A5) Realizar planes y programas de concientización dirigida a proveedores.
* No posee zona de embarque y desembarque de productos.			
* Falta de capacitación al personal.			
* Falta de firma de convenios con instituciones públicas y privadas.			
* Manejo administrativo empírico por parte del propietario.			

2.4 Discusión

La investigación tiene como propósito diseñar y llevar a cabo la planeación estratégica, aplicando estrategias de desarrollo que permita adoptar lo que puede y debe lograr MACRODISTRIBUIDOR CER-AVI en el ambiente competitivo, en el cual se desenvuelve para conseguir sostenibilidad y desarrollo.

Según Serna (2003) en el proceso administrativo nos dice que:

Proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar situaciones presentes de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento en la empresa hacia el futuro”.(p.32)

La implementación del plan estratégico estará orientado a mejorar el futuro de la organización, además de los diferentes actores los cuales están involucrados en la actividad económica que se desarrolla, como es en conjunto con proveedores, equipo humano, clientes, de la zona norte del país, y la colectividad en general, esto da paso a la formación de grupos de personas los cuales al llegar a comprender el propósito común se vuelven equipos de trabajo, orientando la organización al logro alcanzando la efectividad y eficacia organizacional.

Actualmente las empresas viven en constante incertidumbre debido a la competencia y rivalidad que existe en el mercado de la ciudad de Ibarra, por lo cual la propuesta de implementar un plan estratégico para la microempresa MACRODISTRIBUIDOR CER-AVI, es de vital importancia porque de esta manera se mejorara sustancialmente la calidad de vida de los miembros de la organización y de todos los actores involucrados directa e indirectamente, además se pretende generar un desarrollo sostenible en beneficio de todos.

De tal manera los beneficiarios de la investigación son por un lado la empresa, con la implementación del plan estratégico los procesos implementados se mejorarían de manera

sustancial en el aspecto económico, de tiempo, para generar mayor competitividad; por otro lado los consumidores se beneficiaran con una atención con prontitud, de mejor calidad y a tiempo; y finalmente el investigador se beneficiara por la adquisición de nuevos conocimientos y experiencia en la puesta en práctica de este trabajo de investigación.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

3.1 ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MICROEMPRESA MACRODISTRIBUIDOR CER-AVI, IBARRA.

La estructura del plan estratégico obedece a los componentes o pasos que se muestran a continuación:

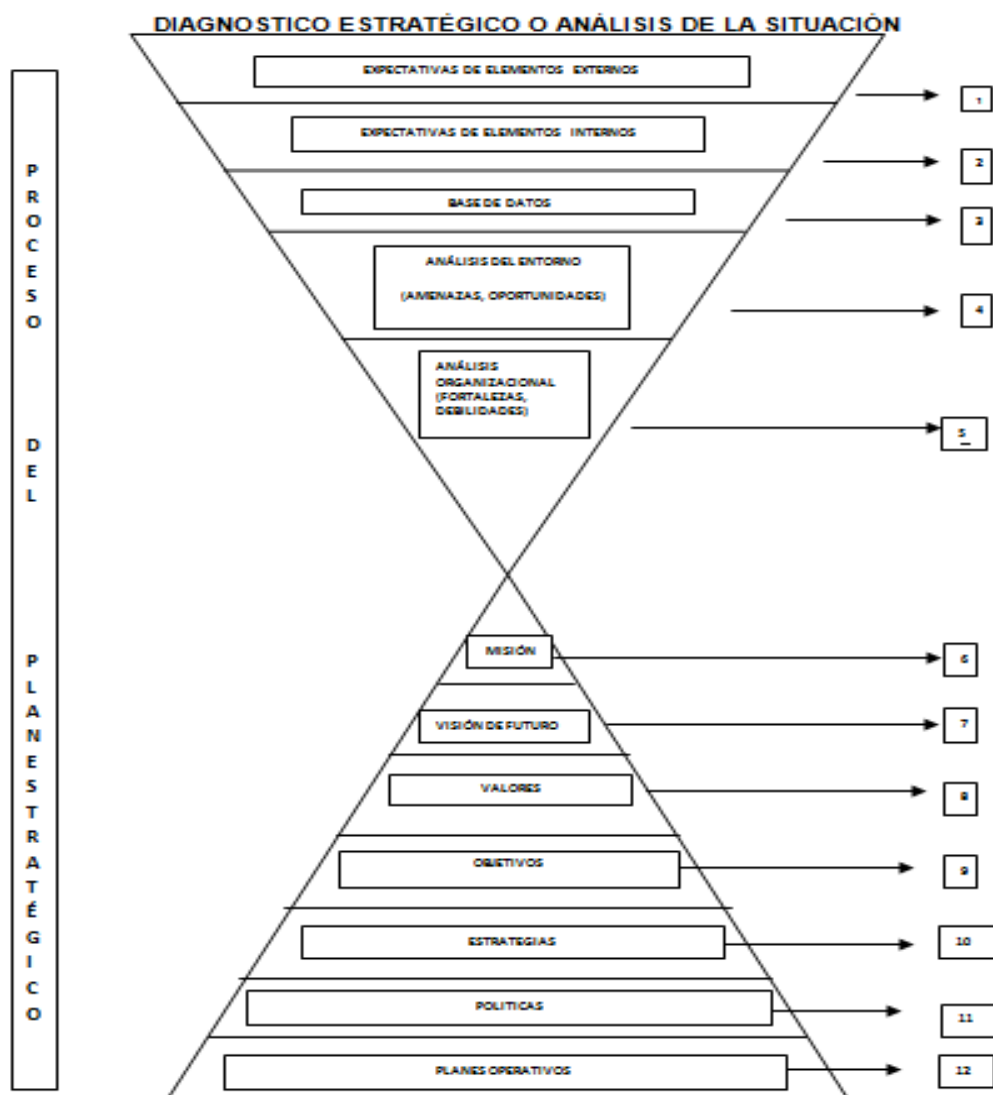


Figura 16. Pasos en la estructuración del plan estratégico

Fuente: (Steiner, 1999)

3.1.1 Misión

La *misión empresarial* es la razón de ser de la empresa: Para su formulación existen diferentes metodologías, en este caso usaremos la presentada en fuente que consiste en responder los siguientes interrogantes:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Qué necesidades tratamos de satisfacer?
- ¿Para quién lo hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿En qué creemos?

Veamos las respuestas para nuestro caso.

¿Quiénes somos? Microempresa Macrodistribuidor CER-AVI

¿Qué hacemos? Distribuimos y comercializamos alimentos balanceados para todo tipo de animales

¿Qué necesidades tratamos de satisfacer? Satisfacer la necesidad de los clientes ofertando alimentos para sus animales

¿Para quién lo hacemos? Para aquellas personas que tienen animales de cualquier tipo.

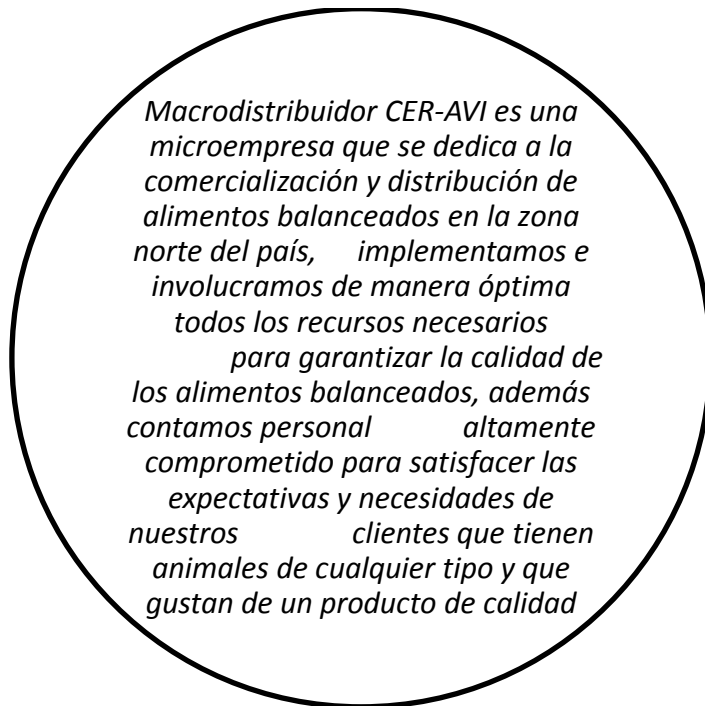
¿Cómo lo hacemos? Utilizando personal adecuado para ofertar producto.

¿Dónde lo hacemos? En nuestras instalaciones que poseen un ambiente acogedor, tranquilo y agradable.

¿Por qué lo hacemos? Porque es una actividad rentable, además que en la actualidad las personas que poseen animales no tiene el tiempo suficiente para preparar el alimento para sus animales.

¿En qué creemos? En que nuestros productos son de calidad y ofrecemos una excelente atención.

De lo anterior, la misión para Macrodistribuidor CER-AVI es:



3.1.2 Visión

De manera similar procedemos a la formulación de la *visión empresarial*, sin antes dejar de resaltar que ésta es la imagen de lo que la empresa desea ser en los próximos cinco años, no olvidando que debe ser clara, motivadora y comprometer a todos los miembros de la empresa. Para su formulación se responde las siguientes preguntas, según la cita anterior:

- ¿Hacia dónde nos dirigimos?
- ¿Qué cosas nuevas podemos buscar?
- ¿Cuál será nuestro modelo de negocio en los próximos cinco años?
- ¿En qué clase de empresa estamos tratando de convertirnos?
- ¿Cuál es la posición de mercado que pretendemos lograr dentro de cinco años?

Veamos las respuestas.

¿Hacia dónde nos dirigimos? Hacia un crecimiento sólido y sostenible dentro de la actividad económica en la cual estamos inmersos.

¿Qué cosas nuevas podemos buscar? Un entorno dinámico y creativo que abarque nuevos segmentos de mercado.

¿Cuál será nuestro modelo de negocio en los próximos cinco años? Una empresa altamente competitiva en el sector, y que además busca satisfacer las expectativas y necesidades de los involucrados.

¿En qué clase de empresa estamos tratando de convertirnos? Una empresa altamente competitiva que se adapte a los diferentes cambios que sufre el mercado.

¿Cuál es la posición de mercado que pretendemos lograr dentro de cinco años? Ser líderes en el mercado de la distribución y comercialización de alimentos balanceados en la zona norte del país.

Al responder los anteriores interrogantes podemos determinar la siguiente visión:



“En el año 2024 Macrodistribuidor CER-AVI será líder en el mercado de la comercialización y distribución de alimentos balanceados en la zona norte del país, siendo una organización innovadora que posee un personal capacitado y proactivo, orientado a satisfacer las necesidades de nuevos segmentos de mercado manteniendo la calidad de todos nuestros procesos para generar una sostenibilidad en el largo plazo.”.

3.1.3 Valores.

Los valores son modos de actuar, fuertemente arraigados dentro de la empresa. Para Macrodistribuidor CER-AVI los valores son los siguientes:

- **Integridad.** - Para Macrodistribuidor CER-AVI es importante inspirar confianza en nuestros clientes, proveedores y colaboradores, bajo el enfoque de justicia, equidad y respeto por los principios morales y éticos de la comunidad.
- **Orientación al Servicio.** - Para Macrodistribuidor CER-AVI este valor es sumamente importante, siendo el enfoque de nuestro personal satisfacer siempre las necesidades y expectativas de nuestros clientes, lo que se transforma en fidelidad.
- **Identidad Cultural.** - Este valor en Macrodistribuidor CER-AVI es la fuente de inspiración para la comercialización y distribución de los alimentos balanceados, que unido con la diversificación de productos y las necesidades actuales de nuestros clientes hace de este valor una identificación empresarial.
- **Puntualidad.** - En la microempresa es fundamental cumplir con el periodo de tiempo de esperar por parte de los clientes, esto evita crear insatisfacción e incomodidad en los mismos.
- **Trabajo en equipo.** - Permite unir los esfuerzos en beneficio de la microempresa, creando un sentimiento de pertenencia en cada uno de los colaboradores, de esta manera se facilitan y agilitan los procesos, así se logra una mayor eficiencia en la obtención de resultados.
- **Compromiso.** - Todo el talento humano que conforma Macrositribuidor CER-AVI tiene la responsabilidad de cumplir con sus funciones privilegiando al cliente como sujeto y fin de sus actividades.

3.1.4 Objetivos

- Lograr posicionar a Macrodistribuidor CER-AVI, entre las empresas comerciales de alimentos balanceados como la mejor, ofreciendo productos de calidad y un excelente servicio manteniendo la confianza de nuestros clientes.

- Generar mayor publicidad para la empresa y poseer un personal altamente capacitado, motivado e identificado con la misión, visión de Macro distribuidor CER-AVI.
- Lograr identificar los diferentes factores que afectan y benefician los factores del análisis PESTEL.

3.1.5 Estrategias

En este apartado se detalla las estrategias para la aplicación de los diferentes planes operativos para alcanzar los mismos:

3.1.5.1 Estrategias de Planes Operativos

- Lograr posicionar a Macro distribuidor CER-AVI, entre las empresas comerciales de alimentos balanceados como la mejor, ofreciendo productos de calidad y un excelente servicio manteniendo la confianza de nuestros clientes.
- Poseer un personal altamente capacitado, motivado e identificando las funciones específicas que cada uno debe cumplir en Macro distribuidor CER-AVI.
- Lograr identificar los diferentes factores que afectan y benefician a la empresa en base a los factores políticos.
- Generar una estrategia sólida para empresa en cuanto a la variación de precios.
- Lograr identificar los niveles de distribución de la renta de los diferentes factores de producción del país.
- Lograr identificar los diferentes factores tecnológicos que benefician a la empresa ante la falta de inversión en I+D+i del estado.
- Generar una política medio ambiental para identificar y desarrollar programas de control de desperdicios.
- Generar una política que permitan defender los derechos del consumidor
- Lograr que Macro distribuidor CER-AVI logre incrementar su participación en el mercado en un 3%, implementando un plan de marketing y publicidad.
- Implementar el proceso administrativo para mejorar el manejo de la empresa en todos los niveles.

3.1.6 Políticas

Las políticas empresariales son directrices o lo que otros llaman lineamientos, que se formulan y establecen con la finalidad de orientar los esfuerzos de la organización hacia un objetivo común.

Las políticas generales a implementarse en Macrositribuidor CER-AVI son:

- Precautelar la puntualidad en la microempresa cumpliendo con los horarios establecidos dependiendo de los días y tareas asignadas, esto permite mantener saludable la confianza y satisfacción de los clientes.
- Mantener la limpieza y el orden en todas las aéreas de la empresa mediante el cual se permite dar una buena imagen del mismo y evitar que el producto se deteriore y esto afecte a los animales.
- Toda la información delicada y confidencial de alianzas estratégicas que maneja la empresa será precautelada por cada uno de sus colaboradores y el no hacerlo implicará un serio llamado de atención.
- El personal que por un incidente de fuerza mayor no pueda asistir a laborar, deberá comunicar inmediatamente al administrador de ser posible con un día de anterioridad.
- El personal debe asistir perfectamente uniformado al lugar de trabajo, cuidando la higiene e imagen del mismo, de esta manera se da una buena carta de presentación al cliente.
- El personal está comprometido a cumplir con las actividades y funciones que se le encomiende, respetando los órdenes jerárquicos.
- Preservar el orden y la disciplina en el lugar de trabajo, evitando causar conflictos entre compañeros, de hacerlo se sancionará dicho comportamiento.
- Evitar causar discusiones y conflictos de fuerza mayor con los clientes, salvaguardando la imagen e integridad de la microempresa.

- Toda venta de productos y servicios será respaldada por el documento correspondiente.
- Promover un ambiente laboral favorable para incrementar la productividad de la organización.
- Capacitar a los colaboradores continuamente lo que promoverá el desarrollo personal y profesional.

3.1.7 Planes Operativos

Estos planes son elaborados por cada una de las áreas funcionales de una empresa, su periodo de duración depende del tipo de organización que generalmente va de uno a tres años, en este plan se priorizan las iniciativas que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos la misión y visión de la organización.

Para Macrodistribuidor CER-AVI los planes operativos son los siguientes:

3.1.7.1 Plan operativo de expectativas de actores externos (clientes)

a. Antecedentes

Macrodistribuidor CER-AVI ha iniciado sus actividades con el lema básico de satisfacer una necesidad, pero con el pasar del tiempo y los constantes cambios que existen en el mercado es necesario orientar la microempresa hacia el crecimiento, liderazgo y permanencia sostenible en el mercado, ofertando variedad de productos, además de dar a conocer las características de los productos que aquí vendemos.

b. Objetivo estratégico

Lograr posicionar a Macrodistribuidor CER-AVI, entre las empresas comerciales de alimentos balanceados como la mejor, ofreciendo productos de calidad y un excelente servicio manteniendo la confianza de nuestros clientes.

c. Política

- El personal de Macrodistribuidor CER-AVI tiene el compromiso de velar por que los objetivos y metas propuestas se cumplan.
- El trabajo que se realice siempre estará enfocado en el crecimiento y desarrollo de la microempresa y sus involucrados.

Tabla 29. Matriz operativa de expectativas de actores externos (clientes)

MATRIZ OPERATIVA DE EXPECTATIVAS DE ACTORES EXTERNOS								
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	ACTIVIDADES O ESTRATEGIAS	FECHA		RECURSOS	COSTOS	RESPONSABLES
				INICIO	FIN			
Lograr posicionar a Macro distribuidor CER-AVI, entre las empresas comerciales de alimentos balanceados como la mejor, ofreciendo productos de calidad y un excelente servicio manteniendo la	Determinar el grado de satisfacción que tienen los clientes que visitan la microempresa.	Listado de reclamos que presentan los clientes	Realizar una encuesta dirigida a los clientes de la empresa.	01/10/2019	26/10/2019	Útiles de oficina y copias	\$120,00	Gerente propietario y personal de Staff

confianza de nuestros clientes.	Elaborar procedimientos que permitan incrementar la penetración en el mercado.	Indicadores de incremento de ventas	Promocionar los productos de la empresa a través de la estrategia “nuevo y mejorado”.	01/11/2019	30/11/2019	Útiles de oficina y diseño e impresión de catálogos.	\$200,00	Gerente propietario
			Re-potencializar la imagen del producto estrella.	03/12/2019	28/12/2019	Computador, útiles de oficina, guías de internet, folletos de alimentos balanceados.	\$100,00	Gerente propietario
	Contar con procedimientos que garanticen la calidad requerida en el producto final y el servicio. (Logística de recepción y entrega	Flujo gramas operativos	Diseñar diagramas de primer nivel para recepción-entrega del producto al consumidor final.	03/01/2020	31/01/2020	Útiles de oficina, asesoría profesional.	\$100,00	Gerente propietario y personal de staff externo.

	del producto al consumidor final).		Diseñar diagramas de segundo y tercer nivel para cada procedimiento y las actividades de control para la recepción-entrega de producto.	02/02/2020	28/02/2020	Computador, útiles de oficina, documentos referenciales y asesoría profesional	\$100,00	Gerente propietario y personal de staff externo.
--	------------------------------------	--	---	------------	------------	--	----------	--

\$ 620,00	COSTO TOTAL
-----------	-------------

3.1.7.2 Plan Operativo de Actores Internos (Talento Humano)

d. Antecedentes

El personal que labora en Macrodistribuidor CER-AVI es altamente comprometido con la organización, pero para lograr ser una organización innovadora se necesita contar con un personal altamente capacitado identificado con la misión y visión del restaurante.

e. Objetivo estratégico

Poseer un personal altamente capacitado, motivado e identificando las funciones específicas que cada uno debe cumplir en Macrodistribuidor CER-AVI.

f. Política

- La ventaja competitiva que posee Macrodistribuidor CER-AVI. es su talento humano que posee una elevada orientación al servicio del cliente mediante su constante formación.
- Nuestra obligación como colaboradores de la microempresa es cumplir con las funciones encomendadas y ser miembro activo del equipo de trabajo

Tabla 30. Matriz Operativa de Actores Internos (Talento Humano)

MATRIZ OPERATIVA DE ACTORES INTERNOS								
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	ACTIVIDADES O ESTRATEGIAS	FECHA		RECURSOS	COSTOS	RESPONSABLES
				INICIO	FIN			
Poseer un personal altamente capacitado, motivado e identificando las funciones específicas que cada uno debe cumplir en Macro	Elaborar un Manual de proceso de selección	Manual de proceso de selección de personal	Diseñar un manual de procedimiento de reclutamiento y selección de personal.	01/03/2020	01/04/2020	Documentos referenciales, útiles de oficina, personal de staff.	\$500,00	Gerente propietario y personal de staff.
	Ampliar las capacidades creativas y la identificación del personal con la misión y	Evaluación de desempeño.	Determinar parámetros de desempeño a través de la técnica escala de puntuación.	03/04/2020	30/04/2020	Documentos referenciales, útiles de oficina.	\$100,00	Gerente propietario

distribuidor CER-AVI.	visión del restaurante.		Medir el desempeño a través de la técnica enfoques de evaluación comparativa.	01/05/2020	31/05/2020	Documentos referenciales y útiles de oficinas.	\$50,00	Gerente propietario
	Elaborar un plan de bonificaciones en base al desempeño del personal	Índices de eficiencia	Determinar los estándares de medición de la eficiencia del personal a través de la evaluación 360°.	03/06/2019	28/06/2020	Documentación referencial y útiles de oficina.	\$50,00	Gerente propietario y personal de la empresa.

			Aplicar el método de evaluación con base en el desempeño futuro.	01/07/2020	22/07/2020	Útiles de oficinas y documentación referencial.	\$100,00	Gerente propietario
							\$ 800,00	COSTO TOTAL

3.1.7.3 Plan Operativo de Análisis PESTEL

g. Antecedentes

Los diferentes factores del análisis PESTEL permiten a la empresa tomar decisiones en cuanto a los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden afectar a la empresa.

h. Objetivo estratégico

Lograr identificar los diferentes factores que afectan y benefician los factores del análisis PESTEL, para determinar las estrategias propicias para mejorar la empresa.

i. Políticas

- Macrodistribuidor CER-AVI tiene el compromiso de generar políticas que nos ayuden a mejorar los factores externos que influyen en nuestra empresa, de manera responsable, adaptándonos al entorno que nos rodea.
- La empresa necesita identificar de manera adecuada los factores externos que afectan a la empresa de tal manera es necesario implementar planes operativos que ayuden a superar las amenazas del entorno

Tabla 31. Matriz operativa factor político

MATRIZ OPERATIVO FACTOR POLÍTICO								
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	ACTIVIDADES O ESTRATEGIAS	FECHA		RECURSOS	COSTOS	RESPONSABLES
				INICIO	FIN			
Lograr identificar los diferentes factores que afectan y benefician a la empresa con base a los factores políticos.	Factor político	Cambios drásticos en el ámbito político del país.	Analizar los procesos en cuanto a la parte económica administrativa de la empresa para realizar alianzas estratégicas.	25/07/2020	26/08/2020	Documentación referencial y acceso a información virtual.	\$100,00	Personal de staff y gerente-propietario.
		Incentivos políticos	Hacer usos de los beneficios brindados por el estado para llevar una administración eficiente.	02/09/2020	30/09/2020	Documentación referencial y acceso a información virtual	\$100,00	Trabajadores, Gerente
							\$200,00	COSTO TOTAL

Tabla 32. Matriz operativa factor económico

MATRIZ OPERATIVA FACTOR ECONÓMICO								
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	ACTIVIDADES O ESTRATEGIAS	FECHA		RECURSOS	COSTOS	RESPONSABLES
				INICIO	FIN			
Generar una estrategia sólida para empresa en cuanto a la variación de precios.	Factor económico	Aumento o variación de precios	Generar estrategias de fidelización de clientes con la marca de la empresa.	16/10/2020	18/11/2020	Documentación referencial y acceso a información virtual.	\$ 80,00	Personal de staff y gerente-propietario.
		Comercio exterior	Genera alianzas con empresas distribuidoras para conseguir el producto a bajo precio debido alta índice de importación del producto.	05/12/2020	19/01/2021	Documentación referencial y acceso a información virtual	\$ 100,00	Gerente de la empresa
		Ciclo económico	Generar estrategias para cada época del año donde se escasea el producto contar con más proveedores de los mimos.	05/02/2021	12/03/2021	Documentación referencial y acceso a información virtual	\$ 50,00	
							\$230,00	COSTO TOTAL

Tabla 33. Matriz operativo factor social

MATRIZ OPERATIVA FACTOR SOCIAL								
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	ACTIVIDADES O ESTRATEGIAS	FECHA		RECURSOS	COSTOS	RESPONSABLES
				INICIO	FIN			
Lograr identificar los niveles de distribución de la renta de los diferentes factores de producción del país.	Factor social	Identificación de los niveles de distribución de renta de la empresa	Realizar un análisis de los niveles de distribución de la renta para que exista una equidad en la distribución y no beneficie solo a los propietarios del capital.	03/04/2021	07/06/2021	Documentación que posee la empresa	\$90,00	gerente-propietario empleados clientes
							\$90,00	COSTO TOTAL

Tabla 34. Matriz operativo factor tecnológico

MATRIZ OPERATIVA FACTOR TECNOLÓGICO								
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	ACTIVIDADES O ESTRATEGIAS	FECHA		RECURSOS	COSTOS	RESPONSABLES
				INICIO	FIN			
Lograr identificar los diferentes factores tecnológicos que beneficien a la empresa ante la falta de inversión en I+D+i del estado	Factor tecnológico	Patentes registradas de I+D+i	Incremento de competitividad de los productos	05/07/2021	01/09/2021	Documentación referencial y acceso a información virtual.	\$100,00	Personal de staff y gerente-propietario.
		Gasto público en investigación para nuevos descubrimientos	Indicadores de ciencia y tecnología para crear nuevos productos	14/10/2021	19/11/2021	Documentación referencial y acceso a información virtual	\$100,00	Personal de staff y gerente-propietario.
							\$200,00	COSTO TOTAL

Tabla 35. Matriz operativo factor ecológico

MATRIZ OPERATIVA FACTOR ECOLÓGICO								
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	ACTIVIDADES O ESTRATEGIAS	FECHA		RECURSOS	COSTOS	RESPONSABLES
				INICIO	FIN			
Generar una política medio ambiental para identificar y desarrollar programas de control de desperdicios	Factor ecológico	Principio de responsabilidad y prevención medio ambiental	Política de calidad medio ambiental sobre la generación de residuos (ISO 14001 2015).	18/01/2022	25/03/2022	Documentación referencial y acceso a información virtual.	\$100,00	Personal de staff y gerente-propietario.
		Indicadores de control de desechos y tratamiento de desperdicios	Programa de las tres erres ecológicas (reducir, reutilizar y reciclar).	06/06/2022	25/08/2022	Documentación referencial y acceso a información virtual	\$100,00	Trabajadores, Gerente
							\$200,00	COSTO TOTAL

Tabla 36. Matriz operativo factor legal

MATRIZ OPERATIVA FACTOR LEGAL								
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	ACTIVIDADES O ESTRATEGIAS	FECHA		RECURSOS	COSTOS	RESPONSABLES
				INICIO	FIN			
Generar una política que permitan defender los derechos del consumidor	Factor legal	Indicadores de regulación y control de reglamentos técnicos	Planes y programas de concientización dirigida a los proveedores para las buenas prácticas comerciales	05/09/2022	19/10/2022	Documentación referencial y acceso a información virtual.	\$100,00	Personal de staff y gerente-propietario.
		Indicadores de vigilancia y monitoreo de mercado para la protección del consumidor	Fomentar el fácil acceso de la información y socialización de consumo responsable y participativo	26/10/2022	15/11/2022	Capacitaciones realizadas por las diferentes entidades estatales	\$ 100,00	Trabajadores, Gerente
							\$200,00	COSTO TOTAL

3.1.7.4 Plan Operativo de Marketing y Publicidad

j. Antecedentes

Macrodistribuidor CER-AVI en sus años de gestión ha invertido escasamente en campañas de promoción y difusión de su imagen, pero para crecer e incrementar la participación en el mercado es fundamental utilizar esta poderosa herramienta.

k. Objetivo estratégico

- Lograr que Macrodistribuidor CER-AVI logre incrementar su participación en el mercado en un 3%, implementando un plan de marketing y publicidad.

l. Políticas

- El personal que conforma Macrodistribuidor CER-AVI tiene el compromiso de salvaguardar siempre la buena imagen del mismo.

Tabla 37. Matriz de Operativa de Marketing y Publicidad

MATRIZ OPERATIVA DE MARKETING Y PUBLICIDAD								
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	ACTIVIDADES O ESTRATEGIAS	FECHA		RECURSOS	COSTOS	RESPONSABLES
				INICIO	FIN			
Lograr que Macro distribuidor CER-AVI logre incrementar su participación en el mercado en un 3%, implementando un plan de marketing y publicidad	Construir un Brand Equity(imagen, posicionamiento y top of mind)	Indicador del valor que le dan los consumidores a la marca	Diseñar banners para exhibir en la empresa	03/01/2023	03/02/2023	Documentos referenciales y útiles de oficina	\$ 100,00	Gerente propietario
			Impulsar la imagen de la microempresa utilizando medios ATL y BTL	04/02/2023	08/03/2023	Folletos, trípticos, dípticos, letreros, relaciones públicas.	\$ 700,00	Gerente propietario
	Diseñar un perfil empresarial en las redes sociales más influyentes	Indicadores de éxito de influencia en redes sociales	Extraer estadísticas de la cantidad de personas que visitan las redes sociales mediante seguidores, comentarios.	15/03/2023	04/04/2023	Útiles de oficina, registros de venta.	\$ 20,00	Gerente propietario
	Diseñar una página web	Actualizar y monitorear la página web de manera periódica	Mejorar el sitio web con el lanzamiento de nuevos productos y servicios.	05/04/2020	10/06/2023	Sistema informático	\$ 100,00	Gerente propietario
	Elaborar un plan de marketing para la empresa	Plan de marketing	Implementar el plan de marketing.	14/07/2023	15/08/2023	Útiles de oficinas y documentación referencial.	\$ 800,00	Personal de Staff y Gerente propietario
							\$1.720,00	COSTO TOTAL

3.1.7.5 Plan Operativo del Proceso Administrativo

Antecedentes

Macrodistribuidor CER-AVI en sus años de servicio no implementó ningún proceso administrativo de tal manera es necesario generar esta metodología para mejorar todos procedimientos en todos los niveles organizativos.

Objetivo estratégico

- Implementar el proceso administrativo para mejorar el manejo de la empresa en todos los niveles.

Políticas

- Mejorar el proceso administrativo de la organización a través de la planeación, organización, dirección y control.
- La metodología del proceso debe estar acorde y enfocado a reducir costos y tiempos en los procedimientos implementados en la empresa.

Tabla 38. Matriz Operativa del Proceso Administrativo de CER-AVI.

MATRIZ OPERATIVA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE CER-AVI								
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	ACTIVIDADES O ESTRATEGIAS	FECHA		RECURSOS	COSTOS	RESPONSABLES
				INICIO	FIN			
Implementar el proceso administrativo para mejorar el manejo de la empresa en todos los niveles	Diseñar la planeación	Definir objetivos, recursos y actividades	Determinar el cumplimiento de objetivos	04/09/2023	29/09/2023	Documentos referenciales y útiles de oficina	\$ 600,00	Gerente propietario
			Revisar y determinar niveles de desarrollo de la empresa	04/11/2023	27/12/2023	Documentos referenciales y útiles de oficina	\$500,00	Gerente propietario
	Generar el proceso organización	Diseñar procesos organizativos en todos los niveles de la empresa	Implementar procesos para reducir costos y mejorar la productividad	06/01/2024	18/02/2024	Documentos referenciales y útiles de oficina.	\$ 800,00	Gerente propietario
	Desarrollar la dirección	Delegar funciones a cada miembro de la organización	Medir el cumplimiento de tareas y objetivos	19/02/2024	27/02/2024	Documentos referenciales y útiles de oficina	\$600,00	Gerente propietario
	Diseñar e implementar técnicas de control	Indicadores de seguimiento y control periódico	Verificar los resultados (feedback)	04/03/2024	25/03/2024	Documentos referenciales y útiles de oficina	\$ 500,00	Gerente propietario
							\$3.000,00	COSTO TOTAL

Tabla 39. Costos totales Diseño Plan Estratégico para Macro distribuidor CER-AVI.

COSTOS TOTALES MACRODISTRIBUIDOR CER-AVI			
PLANES OPERATIVOS	FECHA		COSTO
	INICIO	FINAL	
Plan Operativo de Actores Externos	01/10/2019	28/02/2020	\$ 620,00
Plan Operativo de Actores Internos	01/03/2020	22/07/2020	\$ 800,00
Plan Operativo de Análisis PESTEL	25/07/2020	15/11/2022	\$ 1.120,00
Plan de Marketing y publicidad	03/01/2023	15/08/2023	\$1.720,00
Plan de Proceso Administrativo	04/09/2023	25/03/2024	\$3.000,00
COSTOS TOTALES			\$ 7.260,00

CONCLUSIONES

- La experiencia adquirida por el Gerente-Propietario es de vital importancia, ya que si se presenta alguna recesión económica o algún conflicto interno de la empresa, él podría salir adelante tomando las acciones correctivas correspondientes a tiempo para que no exista un fuerte impacto negativo en la empresa, al existir comunicación efectiva entre todos sus miembros, la toma de decisiones en conjunto hace de esta una ventaja competitiva.
- La empresa al contar con más fortalezas y oportunidades, tiene la posibilidad de expandirse, ya que posee clientes fidelizados y su posicionamiento en el mercado es bueno con respecto a la competencia, además el ambiente de trabajo es el adecuado, existe trabajo en equipo, y aun ambiente laboral saludable en todos sus niveles, esto es bueno para la organización ya que mediante la unión de todos los factores, hace que la ventaja competitiva mejore.
- La comercialización de los productos en los puntos de venta con los cuales tiene alianzas estratégicas en toda zona norte del país, hace que la expansión del producto y la fidelización del producto sea cada vez más significativa a tal punto que estamos posicionados en el mercado, además que la empresa tiene una infraestructura adecuada para la venta, y puntos estratégicos de venta.
- El ambiente externo de la empresa es el adecuado para la organización, se determinó que la empresa cuenta con estructuras sólidas en el sector comercial. También la organización está adaptada a la realidad de las Mipymes con un método flexible, de esta manera nos que permitió realizar un estudio más amplio para poder integrar y mejorar todos los recursos que la empresa posee, adaptándonos a la realidad de la organización y encontrado solución a los problemas suscitados en la misma.

- Es necesario realizar una inducción al nuevo personal, además es necesario mejorar la comunicación, es decir que esta sea más directa y efectiva, entre todos los miembros de la empresa, de tal manera que ellos soliciten canales de comunicación directos, para un mejor entendimiento de las funciones a realizar, de esta manera se mejorara el ambiente de trabajo de todos los colaboradores.

RECOMENDACIONES

- El gerente y sus colaboradores necesitan a más de la experiencia, implementar metodologías técnicas para realizar presupuestos de ventas y gastos optimizar de mejor manera recursos, así también las relaciones interpersonales deber estar acorde a las necesidades de la empresa, mejorar de manera sustancia toda la organización, además es necesario adoptar políticas institucionales para maximizar las relaciones comerciales con los proveedores.
- El proveedor juega un papel importante para el crecimiento empresarial, de tal manera es necesario generar un ambiente adecuada entre las partes interesadas para hacer llevadera la relación comercial.
- El ambiente externo la cual está inmersa la empresa, necesita de una mejora continua en todos sus niveles, ya que el todos los factores influyen de tal manera que si la empresa no mejora sus procesos y no está en constante innovación y desarrollo, la competencia nos puede absorber.
- El empleado es el principal recurso de la empresa por ende es necesario motivarle en todo sentido. CER-AVI debe impartir las capacitaciones necesarias para mejorar el rendimiento y la productividad de la empresa. La identificación de necesidades de los empleados es de vital importancia para el rendimiento total de los mismos.
- Las partes interesadas CLIENTES-PROVEEDORES-EMPLEADOS, deben estar totalmente satisfechos para que haya una relación comercial amena y adecuada, por eso es necesario la aplicación de estrategias para mejorar los procesos y de esta manera minimizar el riesgo y maximizar los beneficios. La identificación de amenazas y oportunidades es importante a la hora de la expansión de la organización, de tal manera CER-AVI tiene que estar investigado lo que el cliente-empleado requiere para la satisfacción total de los mismos.

LISTA DE REFERENCIAS

- Almeida, M. d. (2009). *Dirección estratégica en el sector turístico*. Madrid: Síntesis S.A.
- Almeida, M. d. (2009). *Dirección estratégica en el sector turístico*. Madrid: Síntesis S.A.
- Almeida, M. d. (2009). *Dirección estratégica en el sector turístico*. Madrid: Síntesis S.A.
- Almeida, M. d. (2009). *Dirección estratégica en el sector turístico*. Madrid: Síntesis S.A.
- Andrade, J. (2017). *ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA*. Obtenido de <http://abcdelemprendedor.blogspot.com/2017/04/analisis-interno-de-la-empresa.html>
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Ayala, L. (2017). *El Análisis PEST*. Obtenido de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>
- Brock University. (2018). *Analyzing the Macro Environment. External Analysis Research*. Obtenido de researchguides.library.brocku.ca.
- Camara de comercio de Medellin. (2016). *¿Cómo realizar el análisis interno y externo de la organización?* Obtenido de <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesmpresariales/BibliotecaGerenciaEstrategica/Analisisinternoyexternodelaorganizacion.aspx>
- Campos, F. (2014). *Control de gestión de una organización* . Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117539/Tesis%2023082014%20Fab%C3%A1n%20Campos.pdf?sequence=1>

- Chacón, F. (2017). *El Macroambiente y el Microambiente de las empresas*. Obtenido de <https://addam.wordpress.com/2009/03/04/el-macroambiente-y-el-microambiente-de-las-empresas/>
- Claessens, M. (2015). *THE MACRO ENVIRONMENT – SIX FORCES IN THE ENVIRONMENT OF A BUSINESS*. . Estados Unidos.
- Corvo, T. (2018). *Macroambiente de la Empresa: Factores, Análisis y Ejemplo*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/macroambiente-empresa/>
- Cruz, A. (2017). *CRUCE DE FACTORES EN UNA MATRIZ*. Obtenido de <http://matrizfodaunahherramientaexcelente.blogspot.com/p/la-matriz-foda-la-matriz-foda-es-un.html>
- Del Mar, A. (2018). *Cómo hacer un Análisis PESTEL*. Obtenido de https://ingenioempresa.com/analisis-pestel/#Factores_politicos
- EliseoRaul. (2009). Obtenido de <http://niveldostic.blogspot.com/2009/06/metodo-analitico-sintetico.html>
- Fortaleza. (2019). *Balanceados Fortaleza*. Obtenido de <https://www.balanceadosfortaleza.com/>
- FranciaRobles. (s.f.). *Lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/metodo-inductivo-deductivo/>
- GISIS S.A. (2019). *Balanceados GISIS* . Obtenido de <http://amchamgye.org.ec/amchamnews/articulo/42/gisis-s.a>
- Grimsley, S. (2018). *What Is Business Environment? – Definition & Factors*. Estados Unidos .
- INATEC. (2016). *Manual del protagonista nutricion animal*. Obtenido de https://www.jica.go.jp/project/nicaragua/007/materials/ku57pq0000224spz-att/Manual_de_Nutricion_Animal.pdf
- Kenneth, J. (1985). *Manual de administración estratégica*. México: Mc Graw – Hill.

- Kiocera. (2017). *Análisis interno de una empresa*. Obtenido de <https://smarterworkspaces.kyocera.es/blog/analisis-interno-de-una-empresa/>
- Levy Dinámica empresarial. (2008). *Habilidad distintiva*. Obtenido de <http://www.levy-dinamicaempresarial.com/habilidad-distintiva/>
- Martinez, D. (2010). *COMPETENCIAS CENTRALES Y DISTINTIVAS DE UNA ORGANIZACIÓN*. Obtenido de <http://planeacinestrategicapau.blogspot.com/2010/04/1-competencias-centrales-y-distintivas.html>
- Merino, M. (2008). *definicion.de*. Obtenido de definicion.de: <http://definicion.de/metodo-inductivo/>
- Oxford College of Marketing. (2018). *The Impact Of Micro and Macro Environment Factors on Marketing*. Obtenido de blog.oxfordcollegeofmarketing.com.
- Peréz. (2017). *Entorno externo e interno en Oportunidades de negocio para la ecoinnovación*. Obtenido de https://www.eoi.es/wiki/index.php/Entorno_externo_e_interno_en_Oportunidades_de_negocio_para_la_ecoinnovaci%C3%B3n
- Ponce. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Obtenido de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Ponce. (2018). *¿Qué es un plan estratégico para una organización social, y cómo se define uno?* Obtenido de <https://guiaosc.org/que-es-plan-estrategico-como-se-define/>
- Presidencia de Uruguay. (2005). *GUÍA METODOLÓGICA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA*. Obtenido de http://200.40.96.180/images/documentos/Rendiciones/guia_metodologica_de_pe.pdf
- Presidencia República de Uruguay. (2005). *Guía metodológica de planificación estratégica*. Obtenido de

http://200.40.96.180/images/documentos/Rendiciones/guia_metodologica_de_pe.pdf

ProEcuador. (2016). *Alimento para animales*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/alimentos-para-animales/>

Proecuador. (2017). *ProEcuador*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/entorno-de-negocios/comercio-exterior/>

Robles, F. (2017). *Lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/metodo-inductivo-deductivo/>

Significados. (s.f.). Obtenido de <https://www.significados.com/metodo-inductivo/>

Sinnexus. (2017). *Plan operativo anual (POA)*. Obtenido de https://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx

Vega, C. (2016). *Análisis FODA*. Obtenido de <http://www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/ap089/apoyos/m3/analisis.pdf>

Weller, J. (2011). Fortalecer la productividad y la calidad del empleo. Chile. Documento de investigación

ANEXOS

7.1 ANTEPROYECTO (ANEXO 1)



Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Sede Ibarra

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

“ENCI”

PLAN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE TITULACIÓN

TEMA:

ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MICROEMPRESA
MACRODISTRIBUIDOR CER-AVI, IBARRA, 2017

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

INGENIERO COMERCIAL

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración Y Gestión De Empresas E.3.

AUTOR: POZO CHULDE JEFFERSON HIPÓLITO
ASESOR: Mgs. HORACIO LEONEL PABÓN ARÉVALO

IBARRA, SEPTIEMBRE – 2017

1. NOMBRE DEL PROYECTO

Estructuración del plan estratégico para la microempresa MACRODISTRIBUIDOR CER-AVI especializada en la comercialización de alimentos balanceados, Ibarra, 2017.

2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA (ANTECEDENTES)

En la implementación de este plan estratégico se debe considerar los fenómenos de agresiva competencia manifestados en la proliferación de empresas que prestan el mismo servicio, para esto se utilizarán los conceptos de administración estratégica.

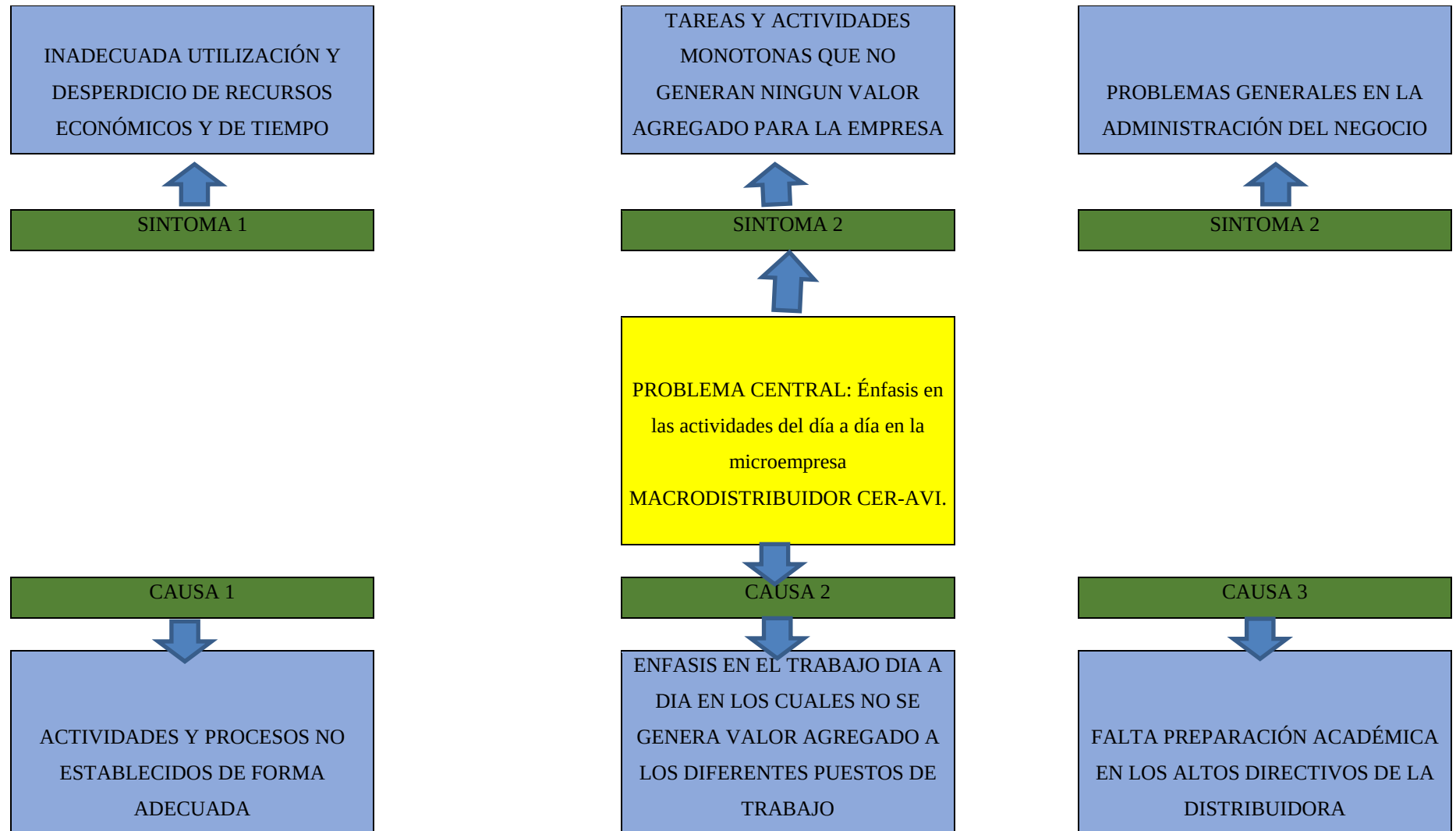
De esta manera el principal problema surge por la carencia del plan estratégico, el cual es desfavorable en la actualidad para cualquier tipo de empresa, además el problema se origina por la alta competitividad existente en la actualidad, ya que todas las empresas se especializan en cada una de sus actividades económicas, además la falta de un direccionamiento estratégico claro incurre en costos y gastos innecesarios, de esta manera se pretende mejorar todos los procesos implementados en la microempresa para ser más competitivos, además el propietario gestiona su microempresa de manera empírica y en base a su experiencia, lo que conlleva a generar conflictos entre su ambiente interno y externo, por la falta de un direccionamiento técnico, los procesos implementados en la organización son ineficientes y retrasan las actividades y tareas de los miembros de la organización.

Tal situación obedece a factores como la falta de concientización del personal directivo acerca de la importancia de la función planificadora y de su aporte a las demás funciones administrativas, la tendencia a la obtención de resultados inmediatos, lo que crea un ambiente de imprevisión respecto de acontecimientos difícilmente perceptibles en el presente, la dificultad en la previsión de eventos futuros sobre todo de aquellos en los que la empresa pueda tener poca o ninguna incidencia, la escasez de personal preparado para desarrollar la labor de planeación, actividad que requiere el conocimiento total de la empresa y su medio, una gran visión del futuro y un acertado juicio.

Mediante el desconocimiento de los métodos apropiados para tratar los problemas de planeación y previsión, se desvirtúa el rol de la alta dirección en cuanto a la dedicación que requiere la planeación estratégica, lo más importante para la supervivencia de la empresa a largo plazo.

Las circunstancias anteriores pueden llevar a la empresa a no aprovechar las oportunidades que brinda el medio, ni las fortalece por lo que no lo hace competitivo ante los demás.

Esta situación hace necesaria la implantación sistemática de la planeación en la empresa con una adecuada participación de los miembros de la misma mediante la estructuración de un plan estratégico por lo cual se debe a dar a conocer los objetivos organizacionales, para así poder comprometer a los individuos en sus diferentes tareas en el logro de los mismos y en pro de la organización.



3. JUSTIFICACIÓN

MACRODISTRIBUIDOR CER-AVI es una microempresa que se formó en la ciudad de Ibarra hace aproximadamente 5 años, la cual se especializa en la distribución y comercialización de alimentos balanceados para todo tipo de animales en la zona norte del país, este negocio surgió por emprendimiento personal, ya que en el mercado existía demanda insatisfecha de este producto, por lo cual surgió la oportunidad de desarrollar una empresa diferente a las ya existentes.

Esta propuesta tiene como propósito diseñar y llevar a cabo la planeación estratégica, aplicando estrategias de desarrollo que permita adoptar lo que puede y debe lograr MACRODISTRIBUIDOR CER-AVI en el ambiente competitivo, en el cual se desenvuelve para conseguir sostenibilidad y desarrollo.

Según Serna (2003) en el proceso administrativo nos dice que:

Proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar situaciones presentes de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento en la empresa hacia el futuro”.(p.32)

La implementación del plan estratégico estará orientado a mejorar el futuro de la organización, además de los diferentes actores los cuales están involucrados en la actividad económica que se desarrolla, como es en conjunto con proveedores, equipo humano, clientes, de la zona norte del país, y la colectividad en general, esto da paso a la formación de grupos de personas los cuales al llegar a comprender el propósito común se vuelven equipos de trabajo, orientando la organización al logro alcanzando la efectividad y eficacia organizacional.

Actualmente las empresas viven en constante incertidumbre debido a la competencia y rivalidad que existe en el mercado de la ciudad de Ibarra, por lo cual la propuesta de implementar un plan estratégico para la microempresa MACRODISTRIBUIDOR CER-AVI, es de vital importancia porque de esta manera se mejorara sustancialmente la calidad

de vida de los miembros de la organización y de todos los actores involucrados directa e indirectamente, además se pretende generar un desarrollo sostenible en beneficio de todos.

De tal manera los beneficiarios de la investigación son por un lado la empresa, con la implementación del plan estratégico los procesos implementados se mejorarían de manera sustancial en el aspecto económico, de tiempo, para generar mayor competitividad; por otro lado los consumidores se beneficiarían con una atención con prontitud, de mejor calidad y a tiempo; y finalmente el investigador se beneficiaría por la adquisición de nuevos conocimientos y experiencia en la puesta en práctica de este trabajo de investigación.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el plan estratégico para la microempresa MACRODISTRIBUIDOR CER-AVI, Ibarra.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Análisis de expectativas de actores externos

Análisis de expectativas de actores internos

Analizar el ambiente externo de la microempresa MACRODISTRIBUIDOR CER-AVI con la metodología PEST y el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

Analizar el ambiente interno referido a los recursos, capacidades y habilidades centrales de la microempresa MACRODISTRIBUIDOR CER-AVI.

Establecer los componentes del plan estratégico

5. DESCRIPCION DEL PROYECTO

El proyecto de investigación que se desarrollará comprende básicamente tres capítulos. El capítulo uno hace referencia al marco teórico (o marco conceptual si es proyecto de factibilidad) de la investigación, en él se describen las corrientes del pensamiento, teorías se es el caso y bases conceptuales del objeto teórico de investigación así como una descripción general del objeto práctico de investigación.

Más adelante en el numeral 5.1 se presenta un esquema de marco teórico.

El capítulo dos se refiere a los resultados de la investigación propiamente dicha o diagnóstico muestra la mecánica operativa para la consecución del mismo.

También se muestra las fuentes de información, los instrumentos y las herramientas estadísticas par el análisis de la información recopilada. Así mismo en el numeral 5.1 se muestra una estructura o esquema de este capítulo.

Finalmente en el capítulo tres se presenta la propuesta, es decir la acción de intervención para solucionar el problema diagnóstico detectando en el capítulo anterior en este caso “Estructurar el plan estratégico para la microempresa MACRODISTRIBUIDOR CER-AVI, Ibarra, 2017”. En tal investigación para la microempresa se va a implementar la misión, visión, valores, políticas para hacer de esta más eficiente en todos los procesos implementados en la misma.

A continuación, se muestra los esquemas de los capítulos antes señalados.

5.1 INDICE

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Planeación estratégica

1.1.1 Definición de Planeación Estratégica

1.1.2 Evolución de la Planeación Estratégica

1.1.3 Características de la Planeación Estratégica

1.1.4 Importancia de la Planeación Estratégica

1.1.5 Aspectos Político – Legales

1.1.6 Evaluación del entorno

1.1.7 Coordinación de iniciativas

1.1.8 Planeación de escenarios

1.1.9 Desarrollo de estrategias

Alimentos Balanceados

Insumos de producción

Gama y línea de productos

Composición nutricional

Proceso de producción

Volumen de producción

Presentación del producto

Variedad de balanceados

Equilibrio nutricional

Ciclo de vida del producto

Estandarización contra la adaptación

CAPÍTULO II

2 DIAGNÓSTICO Y/O ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Antecedentes

2.2 Objetivos diagnósticos

2.3 Variables diagnosticas

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 III

3 PROPUESTA

3.1 Descripción del negocio

3.2 Visión

3.3 Misión

3.4 Objetivo general

3.5 Objetivos específicos

3.6 Valores

3.7 Principios

3.4 Formular estrategias

3.5 Políticas

3.6 Mapa estratégico

3.7 Plan de acción

3.6 Planes operativos

3.7 Resultados obtenidos.

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

6. ORGANIZACIÓN METODOLÓGICA

6.1 METODOS GENERALES

6.1.1 Método Inductivo deductivo

De acuerdo con María Merino (2008) quien menciona que:

El método inductivo o inductivismo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.

De acuerdo con María Merino (2008) quien menciona que:

El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera.

De tal manera el método deductivo trata de encontrar las premisas más importantes que se van a encontrar a media que la investigación siga su curso.

Se considerará información macro y micro de la situación actual en el mercado de productos de alimentos balanceados, la misma que permitirá dar una orientación para el desarrollo del plan estratégico y de esta manera verificar la factibilidad del proyecto.

6.1.2 Método analítico – sintético

De acuerdo con el profesor Raúl Eliseo (2009) nos dice que.

El método analítico se refiere al análisis de las cosas o de los fenómenos; la palabra análisis, del griego análisis descomposición, significa examinar, descomponer o estudiar minuciosamente una cosa. Por tanto, el método analítico comienza con el todo de un fenómeno y lo revista parte por parte (descomposición o separación del todo), comprendiendo su funcionamiento y su relación intrínseca, complementándose con la parte sintética.

El método sintético se refiere a la síntesis de las cosas o de los fenómenos; la palabra síntesis, del griego síntesis significa composición de un todo mediante la unión de sus partes, el método sintético, por lo tanto, es aquel que procede de lo simple a lo complejo, donde las partes simples que se separaron en el análisis, una vez revesadas, ahora son integradas por la síntesis (entiéndase todos los datos, hechos o elementos que intervienen en un fenómeno), definiendo qué relación tienen entre si y de qué manera afectan la realización del fenómeno en cuestión, así, hasta completar nuevamente el todo.

Por ende, la aplicación de este método nos lleva a determinar las causas, efectos y los principios a las conclusiones. Por medio de este método se logrará recopilar y analizar la información más importante, que servirá para la elaboración del plan estratégico que ayudará a conseguir un manejo adecuado en el diseño y comercialización de productos alimenticios balanceados.

6.2. TÉCNICAS

6.2.1 Observación

Permite tener una idea despejada sobre la situación en la que atraviesa la empresa en su comercialización y distribución de alimentos balanceados

6.2.2 Encuesta

Ayuda a determinar si la implementación del plan estratégico es viable.

6.2.3 Entrevista

Da un análisis más realista con la indagación de negocios similares al proyecto investigativo.

6.3. INSTRUMENTOS

6.3.1 Ficha de Observación.

Permita realizar y clasificar la información necesaria para el proyecto con datos que aportan otras fuentes como son personas, grupos sociales o lugares donde se presenta la problemática.

6.3.2 Cuestionario

Es un instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información relevante del tema a investigar.

6.4 MATRIZ DE RELACIÓN

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
Análisis de expectativas de actores internos	Actores internos	Estructura organizacional Misión Visión Calidad del producto Procesos implementados en la organización Ambiente laboral Comercial, (marketing)	Encuesta Entrevista	Gerente Proveedores
Análisis de expectativas de actores externos	Actores externos	Competencia. Satisfacción del cliente. Mercado	Encuesta Entrevista	Clientes Competencia

Analizar el ambiente externo de la microempresa con la metodología PEST y el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.	Ambiente externo	Político Económico Social Tecnológico Amenaza nuevos competidores. Poder de la negociación de los diferentes proveedores. Capacidad para negociar con los compradores y clientes Rivalidad entre competidores	Análisis documental. Análisis de informes económicos, y tendencias de los productos. Análisis de la oferta y la demanda del producto. Investigación de nuevos métodos de aplicación en la administración	Normas que rigen a comerciantes. Precios de los productos. Impactos de comercialización y distribución. Nuevas tendencias de procesos administrativos
Establecer los componentes del plan estratégico	Políticas internas	Diagnostico situacional Objetivos estratégicos e indicadores Misión	Análisis de la situación económica Análisis FODA Análisis de las fuerzas	Gerente Clientes Competidores

		Visión	competitivas	
		Valores		

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																					
Recopilación bibliográfica																					Investigador
Redacción del marco teórico																					Investigador
Recopilación de información																					Investigador
Análisis de la información																					
CAPÍTULO : DIAGNÓSTICO																					
Diseño de Instrumentos de Investigación																					Investigador
Aplicación de Instrumentos																					Investigador
Estudio diagnostico																					Investigador
Objetivos estudio técnico																					Investigador

RECURSOS

Recursos Humanos

Costo1 persona para encuestas por 3 días.	40 \$
Costo 1 persona para entrevistas 2 días	35 \$
Costo 1 persona para observación	20 \$
Subtotal	95 \$

Materiales

- Resmas de papel	20\$
- Esferos, Lápices, Correctores	10\$
- Libreta de apuntes.	10\$
- Carpetas	15\$
- Perfiles	5\$
Subtotal	50\$

Otros

- Pasajes	100\$
- Servicio Internet	50\$
- Copias	30\$
- Anillados	20\$
Subtotal	200\$

Subtotal	(95\$+50\$+200\$)
Imprevistos (%)	5%
TOTAL	342,25\$

8.1 FINANCIAMIENTO

El financiamiento de la presente investigación es propio, se realizará los pagos de los gastos y adquisiciones necesarias para el trabajo mediante forma efectiva y personalmente por el investigador.

9. FUENTES DE INFORMACIÓN

Adrián, E. (04 de Mayo de 2007). ¿Qué es la Dirección de Operaciones?

Obtenido de www2.um.edu.uy/aedelman/Operaciones.htm

Amador, F. (s.f.). Planeación Estratégica. Obtenido de www.elprisma.com/apuntes/%C3%A1administraci%C3%B3n_de_empresas/planeaci%C3%B3nestrategica

Andes. (s.f.). Obtenido de <http://andes.info.ec/econom%C3%Ada/4261.html> Comercio, D. E. (Marzo de 2013).

D'Alessio, F. (s.f.). Etapas de la Planeación Estratégica.

David, F. (2007). Conceptos de Administración Estratégica. Pearson.

David, F. (2007). Conceptos de Administración Estratégica (Décimo Primera ed.). Pearson Educación, Inc.

Kaplan, R., & Norton, D. (2005). Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000.

Lerma, A. (s.f.). Guía para el desarrollo de productos.

Mintzberg, H., & Waters, J. (Julio Agosto de 1987). Crafting Strategy.

Harvard Business Review, 66.

7.2 FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL DUEÑO DE LA EMPRESA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE – IBARRA (ANEXO 2).

Buenos días (buenas tardes)

El propósito de esta entrevista es conocer sus expectativas como dueño de Macrodistribuidor CER-AVI.

Cada una de las preguntas siguientes le interroga acerca de su experiencia como propietario de esta empresa.

Sus respuestas, se manejarán con absoluta reserva y que, esperamos sean pensadas cuidadosamente, de esta manera nos ayudará a proponer acciones para mejorar su empresa.

Muchas gracias:

- 1.- ¿Desearía expandir su negocio para otros sectores de la zona norte del país?
- 2.- ¿En el corto plazo va a incrementar nuevas líneas de productos a su empresa?
- 3.- ¿Cuenta con una estrategia que le permita aumentar la cuota de mercado?
- 4.- ¿Considera a su empresa líder del sector?
- 5.- ¿Con respecto al personal, cree que es necesario realizar capacitaciones de forma permanente?
- 6.- ¿Conoce las ventajas que tienen su empresa en el sector que se desarrolla?
- 7.- ¿Cree que es importante realizar alianzas estratégicas con otras empresas o con proveedores para mejorar sus beneficios?
- 8.- ¿Cree que es necesario realizar presupuestos de venta anuales?

7.3 FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA (ANEXO 3).

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE – IBARRA

Buenos días (buenas tardes)

El propósito de esta encuesta es ayudarnos a conocer hasta qué punto sus expectativas como miembro de la Macrodistribuidor CER-AVI de alguna manera se están cumpliendo.

Cada una de las preguntas siguientes le interroga acerca de su experiencia como empleado en esta empresa.

Sus respuestas, que se manejarán con absoluta reserva y que, esperamos sean pensadas cuidadosamente, nos ayudarán a proponer acciones para mejorar permanentemente el ambiente de trabajo.

Muchas gracias:

1. En la Macrodistribuidor CER-AVI la comunicación es efectiva entre todos sus miembros, sin importar su nivel o posición de mando.

5. Muy de acuerdo

4. De acuerdo

3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

2. En desacuerdo

1. Muy en desacuerdo

2. La Macrodistribuidor CER-AVI cuenta con un agradable ambiente de trabajo

5. Muy de acuerdo

4. De acuerdo

3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

2. En desacuerdo

1. Muy en desacuerdo

3. La participación de todos los miembros de la Macrodistribuidor CER-AVI en los procesos de toma de decisiones es adecuada

5. Muy de acuerdo

4. De acuerdo

3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

2. En desacuerdo

1. Muy en desacuerdo

4. El área en que se desempeña permite tanto un crecimiento profesional como personal.

5. Muy de acuerdo

4. De acuerdo

3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

2. En desacuerdo

1. Muy en desacuerdo

5. La remuneración percibida en la Macrodistribuidor CER-AVI es satisfactoria

5. Muy de acuerdo

4. De acuerdo

3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

2. En desacuerdo

1. Muy en desacuerdo

6. La capacitación brindada por parte de la Macrodistribuidor CER-AVI ha sido fructífera

- 5. Muy de acuerdo
- 4. De acuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 1. Muy en desacuerdo

7. ¿Qué aspectos cree que hace falta en su área?

- ☐ CAPACITACIONES
- ☐ MOTIVACIONES
- ☐ RECREACIÓN
- ☐ MATERIALES DE TRABAJO
- ☐ MAYOR ESPACIO FISICO
- ☐ LIMPIEZA
- ☐ EQUIPOS PARA SEGURIDAD PERSONAL

8. ¿Cuándo tiene problemas se siente apoyado por su jefe o inmediato superior?

- ☐ Definitivamente si
- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ Definitivamente no

9. ¿Considera que su jefe o superior inmediato le orienta adecuadamente en su trabajo?

- ☐ Definitivamente si
- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ Definitivamente no

10. ¿Tiene una buena impresión de su jefe o superior inmediato?

- ☐ Definitivamente si
- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ Definitivamente no

11. ¿Qué tipo de incentivo le gustaría a Ud. que permita mejorar la calidad de vida laboral?

- ☐ Económicos
- ☐ Reuniones sociales
- ☐ Festejos por fechas especiales

BASE DE DATOS DE EMPLEADOS MACRODISTRIBUIDOR CER – AVI

EMPLEADOS CER-AVI	
JAIRO GUEPUD	1755958756
BYRON DANILO FELIX TORRES	1004045298
LUIS ABELARDO CHULDE MESA	0401140058
JORGE DANIEL REASCOS CHAMORRO	1003248406
REMIGIO HERMOGENES VINUEZA ARMIJOS	1206388751
MADELIN SANDRA VALENCIA RUANO	0401406939
PATRICIO VILLARREAL	1001354387
BYRON IMBAQUINGO	1005467834

7.4 FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA (ANEXO 4)

Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Ibarra



ENCUESTA DE LA DEMANDA

Objetivo:

La información que Usted proporcione será utilizada únicamente con fines académicos por lo que solicitamos responda con libertad.

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente las preguntas antes de contestar

Marque con una x dentro del recuadro según sea su respuesta.

CUESTIONARIO:

1.- ¿Qué tan satisfecho se siente usted con nuestros productos?

- () Completamente satisfecho
- () Satisfecho
- () Ni satisfecho, ni insatisfecho
- () Insatisfecho
- () Completamente insatisfecho

2.- De nuestra gama de productos, ¿qué características es el que más satisface sus expectativas?

- ☐ Composición nutricional
- ☐ Precio
- ☐ Presentación/ diseño

3.- Cuando solicita algún producto, ¿lo encuentra de manera rápida en Macro distribuidor CER-AVI?

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ Muchas veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

4.- Una vez que envía su orden de compra, ¿aproximadamente en qué tiempo le está llegando nuestro(s) producto(s)?

- ☐ De un día para otro
- ☐ Entre 2 días
- ☐ Entre 3 y 4 días
- ☐ Más de 5 y 6 días
- ☐ Más de 6 días

5.- ¿Le ha llegado el producto con falla (roto, mojado, caducado)?

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ Muchas veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

6.- Si su respuesta anterior fue afirmativa y presentó su reclamo a nuestro departamento de atención al cliente, ¿en qué tiempo fue atendido(a)?

- ☐ Menos de 24 horas
- ☐ Entre 24 y 48 horas
- ☐ Entre 3 y 4 días
- ☐ Más de 4 días

7.- ¿Considera que los reclamos son resueltos satisfactoriamente?

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ Muchas veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

8.- ¿Recomienda nuestra marca a otras personas?

- ☐ SI
- ☐ NO

9.- ¿Se siente satisfecho(a) con la atención que le brinda el personal de Macro distribuidor CER-AVI?

- ☐ Completamente satisfecho
- ☐ Satisfecho
- ☐ Ni satisfecho, ni insatisfecho
- ☐ Insatisfecho
- ☐ Completamente insatisfecho

10.- ¿Recibe usted alguna llamada o visita de nuestra promotora después de realizada la venta a fin de verificar si quedó completamente satisfecho(a) con la atención (servicio)?

- () Nunca
- () Rara vez
- () Muchas veces
- () Casi siempre
- () Siempre

11.- ¿Que tan probable es que vuelva a adquirir nuestros productos?

- () Muy probable
- () Nada probable

BASE DE DATOS DE CLIENTES DE MACRODISTRIBUIDOR CER – AVI

LISTA DE CLIENTES CER-AVI

100150814001	CORDOVA HUMBERTO
1004417018	ADRIANA ATENCIO MORA
0401253620	ADRIANA CUASAPAZ
1002264875001	AGRO KATHERIN
0400859617001	AGUIRRE CAICEDO KATYA ELIZABETH
0400801577	AHERCIO TARAMUEL
1000221844	AIDA BRAVO
1001182839	AIDA FARINANGO
1003560115001	ALARCON AGUIRRE PAMELA
0401648605	ALBA TAPIA
1001775327	ALBERTO CLAVIJO
1001775327	ALBERTO CLAVIJO
1005130958	ALCIVAR ROSERO
1713949699001	ALCOCER EDGAR
1050543873	ALEJANDRO QUELAL

1003326483	ALEX ONTANEDA
1004495725	ALEXANDER MOROCHO
1003879895	ALEXANDRA CAJAS
0105301394	ALEXANDRA MOROCHO
1004587257	ALEXIS QUELAL
1000133635	ALFONSO LOPEZ
10012261223	ALFREDO CASTILLO
1000552248	ALFREDO FONSECA
00	ALICIA IRUA
0401490107001	ALPALA WLADIMIR
100299787-0	ALVARO ANDRES HERRERA PALLES
1002605200	AMADA COLOMA
0602380339001	BELTRAN CARLOS
1002317715	BENALCAZAR LOPEZ MARCO
0401405808	BENALCAZAR MARGARITA
10021011408	BENALCAZAR YOLANDA
0401323449001	BENAVIDEZ FERNANDO
1725857005	BENAVIDEZ RUBEN
1001757978	BOLIVAR ARAGON
1000340834	BOLIVAR CERVANTES
0201676004	BONILLA VIVIANA
1003127592	BURGOS IVAN
0401302351001	BUSTOS RAFAEL
1001628336001	BYRON PIEDRA
1003189337001	CACHIGUANGO PADILLA DIEGO
10038177937	CACUANGO MAYRA
1004179071	CAICEDO JUAN
0401054648	CAMPO CANACUAN
1003031844	CAÑAR CERVANTES EDISON
1002591152001	CARANQUI HENRY
10036270201	CARLA CRISTINA GOMEZ

0400781837	CARLOS GARCIA
1003016134	CARLOS GUAJAN
1004220032	CARLOS JAVIER PAILLANAS
1700152513	CARLOS MANOSALVAS
1001286978	CARLOS SUAREZ
1000521219	CARMEN ALMEIDA
1003566419	CARMEN CACHIMUEL
1002515615001	CARMEN CUASQUI
0401042619	CARMEN MORILLO
1002503595	CARMEN PAREDES
1000757466001	CARMEN QUISTIAL
1002253548	CARMEN SANCHEZ
1001899622	CARMEN SOLANO
1002950721001	CARRERA GABRIEL
0400826970	CASTRO REMIGIO
1002427092	CATALINA SOLANO
1709230187	CECILIA TAYA
0924388549001	CEREZO AMANDA
0401393624001	CERON JAIRO
1002350112001	CEVALLOS WILSON
1001058294	CHACHALO DELIA
1002630166001	CHACHALO ROCIO
0401047923	CHAMBA LEONOR
0400594453	CHAMBA MAGDALENA
0400851879	CHAMBA MIRIAM
0401209879001	CHAMORRO CHAMORRO MAURA MARLENE
0401209879001	CHAMORRO MAURA
0401336714	CHANDI EDGAR
1003211032	CHANDI EDMUNDO
1002354130001	CHASIGUANO RUBEN
0401780242	CHAUCA PAMELA

1000145183	CHAUZA LUCRECIA
1001772746	CHAVEZ PABLO
0200997229	CHAVEZ PEÑA SULAMIDH
00	CHELITA
1001069887	CHICAIZA LUIS FERNANDO
1703519155	CHILQUINGA JOSE
0401451000001	CHUGA AGUILAR ANA MARIA
0401065396	CHUGA PATRICIA
0400789400001	CHULDE CLARA ISABEL
0400263315	CHULDE MANUEL
0402143580	CLARA CORAL
0402143580	CLARA CORAL
1003287834	CLARA GUALOMOTO
1002375853	CLAUDIA MORALES
1003438148001	CLAUDIA PUENTESTAR
0401096995	COLIMBA MARIA ESPERANZA
9	CONSUMIDOR FINAL
1002676391001	CRIS AGRO
1003222092	CRISTIAN MALDONADO
0401278783	CRISTINA POZO
1002608410001	CRISTOBAL MITIS
1002075115	CRUZ ROSA
0400946075001	CUAICAL BOLIVAR
0400946075	CUALCAL BOLIVAR
0401649967001	CUASQUER DIEGO
0401110614	CUMANDA ROMO
1002432167	DANIEL BENAVIDES
1002845137	DANIEL CAYAN
1002796876	DANILO ARMAS
1002250486	DARWIN ANGAMARCA
1002528295	DARWIN UBIDIA

1002442132	DAVID GUALACATA
1003528351001	DENNIS GUERRA
1003240510	DIANA BENAVIDEZ
0401854708	DIAZ LEONEL
0401854708001	DIAZ LOENEL
1001299450	DIEGO BENAVIDES
1001833142	DIEGO MARTINEZ
1003406616	DIEGO TIRIRA
0401215967	DIGNA MANOSALVAS
1000513026	DOMINGO YALAMA
1003335682	FREDDY CHUMA
0502904584001	FREDDY TRAVEZ
1002015194	FUENTES POZO ANDRES
2191724022001	FUNGICORP CIA LTDA
1000495976	GABRIEL FUENTES
1003949870001	GABRIELA CHUQUIZA
1000057636	GALARRAGA HUGO
1701444760001	GALLEGOS LUCIA
1003229901	GALO FUEL
0400759759001	GALO HERNANDEZ
0400630208	GALO IRUA
0400500419	GALO PASPUEL
1001987732	GARCIA GERMAN
1004078489	GARCIA MARJORIE
1000854230001	GONZALO TORRES
1000854230	GONZALO TORRES
1003768882	GONZALON MONICA
1002584785001	GORDILLO DANILO
1000040681001	GORDILLO JACINTO
1001896529001	GRANJA DIEGO
1791331842001	GRINADER

7.5 FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROVEEDORES DE LA EMPRESA (ANEXO 5)

Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Ibarra



ENCUESTA DIRIGIDA A PROVEEDORES

Objetivo:

La información que Usted proporcione será utilizada únicamente con fines académicos por lo que solicitamos responda con libertad.

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente las preguntas antes de contestar

Marque con una x dentro del recuadro según sea su respuesta.

CUESTIONARIO:

1. Macrodistribuidor CER-AVI cumple adecuadamente con los términos de pago establecidos para proveerle los productos

() Totalmente de acuerdo

() De acuerdo

() Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

() En desacuerdo

() Muy en desacuerdo

2. El Administrador de Macrodistribuidor CER-AVI se caracteriza por brindar un trato adecuado al proveedor

☐) Muy de acuerdo

☐) De acuerdo

☐) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

☐) En desacuerdo

☐) Muy en desacuerdo

3. Macrodistribuidor CER-AVI ofrece perspectivas de crecimiento de sus ventas como proveedor

☐) Muy de acuerdo

☐) De acuerdo

☐) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

☐) En desacuerdo

☐) Muy en desacuerdo

5. Macrodistribuidor CER-AVI brinda las facilidades para la entrega – recepción de las mercaderías.

☐) Muy de acuerdo

☐) De acuerdo

☐) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

☐) En desacuerdo

☐) Muy en desacuerdo

6. ¿Qué tan satisfecho se siente usted como proveedor de Macrodistribuidor CER-AVI?

☐) Completamente satisfecho

☐) Satisfecho

☐) Ni satisfecho, ni insatisfecho

☐) Insatisfecho

() Completamente insatisfecho

BASE DE DATOS DE PROVEDORES DE MACRODISTRIBUIDOR CER – AVI

PROVEEDORES CER-AVI	
MOLINOS CHAMPION S.A	0990026408001
SUCESORES DE JACOBO PAREDES M.S.A (REPARTI)	1790038785001
MARDANY S.A	0992814497001
ESTRELLA CARRION JAIME OSWALDO (ECUAFORTALEZA)	1707309033001
GISIS S.A	0991295437001
PROALCA	1001456736001
SR. WILSON CARAPAZ	0401345673001