

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

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

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA “DISTRIBUIDORA  
CENTRO PICA” DE LA CIUDAD DE LATACUNGA.**

**KELLY VICTORIA RÍOS DOMÍNGUEZ**

**DIRECTOR: INGENIERO COMERCIAL, MBA. RODRIGO  
SALTOS MOSQUERA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS  
ORGANIZACIONES.**

**QUITO, NOVIEMBRE 2020.**

**DIRECTOR:**

**MBA. Rodrigo Saltos Mosquera**

**LECTORES:**

**MSc. Diego Serrano**

**MSc. Jaime Guada**

## **DEDICATORIA**

Con la expresión sincera que emerge de mi emocionante profundo dedico este esfuerzo a todos aquellos que sabiamente cultivaron en mí lo que representa esta carrera de especial valía, que la elegí con cariño; a mis recordados ancestros quienes cultivaron en mí valores excelsos, a mis queridos maestros, forjadores de juventudes y que con sus nutridas enseñanzas me han puesto en los postreros instantes de esta meta. Segura estoy que la llevaré de manera digna y podré enfrentar la vida con determinación.

## **AGRADECIMIENTO**

Sean estas primeras líneas para expresar mi gratitud a Dios por darme la vida y por ser mi fuente inagotable de amor y paz.

Expreso especial reconocimiento para mis amados padres Mario y María, pues me siento muy dichosa de tenerlos, gracias a su experiencia, a su amor y a su guía permanente, he acertado el sendero a seguir; constituyen para mí la inspiración para continuar exitosa por la vida. Gracias por enseñarme valores tan excepcionales como la honestidad, el respeto y la responsabilidad como síntesis del afán por impulsarme a ser una eficiente profesional.

Vaya mi sincero agradecimiento también a mi querida hermana Lucy Carolina por ser mi amiga, mi apoyo incondicional y por siempre mostrarme lo bonita que es la vida inclusive en los momentos más difíciles, gracias por hacerme feliz junto a mi amado sobrino Mario Andrés, a quien considero un manantial de amor sublime.

Mil gracias a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Quito y junto a ella, para mi tutor MBA. Rodrigo Saltos, para mis ilustres maestros y toda la Academia.

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
1 LA EMPRESA .....	2
1.1 Análisis de la situación actual interna y externa de la empresa .....	2
1.2 Cadena de valor .....	18
1.3 Análisis de recursos y capacidades .....	22
1.4 Matriz POAM.....	25
2 DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA “DISTRIBUIDORA CENTRO PICA”	28
2.1 Direccionamiento estratégico .....	28
2.1.1 <i>Misión</i> .....	29
2.1.2 <i>Visión</i> .....	30
2.1.3 <i>Valores</i> .....	31
2.2 Organigrama.....	32
2.3 Análisis FODA cruzado.....	33
2.4 Objetivos organizacionales .....	41
2.4.1 <i>Según la perspectiva financiera</i> .....	42
2.4.2 <i>Según la perspectiva de clientes</i> .....	43
2.4.3 <i>Según la perspectiva de procesos</i> .....	43
2.4.4 <i>Según la perspectiva de crecimiento y aprendizaje</i> .....	43
2.5 Políticas y reglamentos .....	43
2.5.1 <i>Políticas organizacionales para empleados</i> .....	44
2.5.2 <i>Políticas organizacionales para clientes</i> .....	44
2.5.3 <i>Políticas organizacionales para proveedores</i> .....	45
2.6 Resumen de objetivos estratégicos .....	45
2.7 Indicadores.....	47
2.8 Metas .....	49
2.9 Mapa estratégico .....	50
2.10 Cuadro de mando integral .....	53
2.11 Estrategias.....	55
3 OPERATIVIZACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA “DISTRIBUIDORA CENTRO PICA” .....	57
3.1 Formulación e implantación del plan estratégico.....	57
3.1.1 <i>Proyecto estratégico I</i> .....	60
3.1.2 <i>Proyecto estratégico II</i> .....	64

3.1.3	<i>Proyecto estratégico III</i> .....	67
3.1.4	<i>Proyecto estratégico IV</i> .....	71
3.1.5	<i>Proyecto estratégico V</i> .....	75
3.2	Análisis económico financiero .....	79
4	CONCLUSIONES .....	83
5	RECOMENDACIONES .....	85
6	BIBLIOGRAFÍA.....	87
7	ANEXOS .....	90

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La forma global de establecer un plan estratégico es alcanzar las metas y permitir que la empresa pueda minimizar los riesgos y capitalizar las oportunidades adquiriendo eficientes logros. En este contexto la empresa Distribuidora Centro “PICA” de la ciudad de Latacunga atraviesa por varios inconvenientes relacionados con la gestión organizacional y estratégica. La estructura del desarrollo estratégico es la consecución del direccionamiento y como resultado se obtuvo la identificación y análisis de aspectos internos y externos en los que se denota las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para posteriormente plantear objetivos estratégicos, indicadores, metas y estrategias que serán el referente para la operativización de la planificación estratégica que se concibe en la implementación. El financiamiento del plan estratégico proyecta la estructuración presupuestaria relacionándolas con el alcance estratégico. En conclusión, el plan estratégico es una alternativa viable para la Distribuidora Centro PICA con la cual se diseñará la ruta para alcanzar metas y objetivos. De tal modo que financieramente existe viabilidad y factibilidad para el desarrollo de esta propuesta.

### **PALABRAS CLAVES**

Planificación estratégica, direccionamiento estratégico, financiamiento, factibilidad y viabilidad.

## **ABSTRACT**

The overall way to establish a strategic plan is to achieve the goals and allow the company to minimize risks and capitalize on opportunities by acquiring efficient achievements. In this context, the company Distribuidora Centro “PICA” in the city of Latacunga is going through several problems related to organizational and strategic management. The structure of the strategic development is the achievement of the direction and as a result the identification and analysis of internal and external aspects was obtained in which it denotes the strengths, opportunities, weaknesses and threats to later propose strategic objectives, indicators, goals and strategies that will be the reference for the operationalization of the strategic planning that is conceived in the implementation. The financing of the strategic plan projects the budget structuring, relating them to the strategic scope. In conclusion, the strategic plan is a viable alternative for Distribuidora Centro PICA with which the route will be designed to achieve goals and objectives. In such a way that financially there is viability and feasibility for the development of this proposal.

## **KEYWORDS**

Strategic planning, strategic direction, financing, feasibility and viability.

## INTRODUCCIÓN

Este proyecto sirve para identificar todos los componentes de un plan estratégico con el fin de incorporarlos en la empresa “Distribuidora Centro Pica”, sabiendo que se torna indispensable para detectar el origen de los problemas que puede tener y su incidencia en el cotidiano accionar de la misma en búsqueda de soluciones desde una perspectiva técnica y científica.

Un plan estratégico tiene como fin analizar la situación actual de una empresa y fijar una dirección a la cual todos sus integrantes deben enfocarse, para el cumplimiento de objetivos y por ende acrecentar la productividad y el mejor desempeño de esta. Se estudian todos los elementos de una empresa, de modo que se comprenda su funcionamiento y se obtenga un efectivo manejo tanto en el plano operativo, humano, financiero, entre otros.

Desde los inicios como empresa “Distribuidora Centro Pica”, ha tenido una escalada ascendente en lo que se refiere a la comercialización, es decir compras y ventas, así como la suma de servicios que esta presta a sus clientes, pero del mismo modo esto ha traído consigo la presencia de algunos factores como la entrada de nuevos competidores, la falta de organización y optimización del talento humano, por lo que se siente la necesidad de plantear políticas, estrategias, que conduzcan a un óptimo manejo de la empresa que signifiquen elementos o herramientas idóneas para competir en un mercado cada vez más complejo. Es por esto por lo que es preciso elaborar este plan estratégico de la empresa con visión al futuro próximo y a largo plazo.

En definitiva, diseñar un plan estratégico en base de los saberes y experiencias adquiridos con ajuste a la realidad actual, estudio analítico de los factores internos y externos, así como su proyección al devenir del tiempo.

# 1 LA EMPRESA

## 1.1 Análisis de la situación actual interna y externa de la empresa

La empresa materia de mi estudio cuenta con una trayectoria de 25 años y opera a servicio de la ciudadanía latacungueña, de la provincia de Cotopaxi y del centro del país, a la cabeza se encuentra una empresaria visionaria de la ciudad, la Lic. María Eugenia Domínguez Mena quien ha creído en su tierra y ha apostado su trabajo en ella. Su principal actividad es la comercialización de productos en las líneas de plásticos para el hogar, juguetería, cristalería, productos desechables, adicionalmente se ha incrementado las líneas de papelería y útiles escolares. La matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, Sector El Salto, Juan Abel Echeverría 4-14 entre Dos de Mayo y Belisario Quevedo, el corazón comercial de la urbe.

Existen seis sucursales, cuatro en Latacunga, una en Salcedo y una en la ciudad de Quito. Sus principales fuentes de aprovisionamiento de mercancías son productos importados directamente de la República Popular China y de otras grandes empresas del Ecuador que son fábricas líderes productoras de artículos plásticos quienes son los proveedores directos con quien se ha establecido asociaciones clave los mismos que son Pica C.A, Bopp del Ecuador S.A, Ecuaplast, entre otras.

Necesariamente para el estudio de la situación de la empresa debemos acudir a datos informativos relacionados con la realidad histórica de la misma y esto nos permitirá elaborar estrategias sobre la base que existe en la actualidad de esta, aquello se obtendrá al analizar y evaluar las condiciones de las diferentes áreas, del personal encargado, clientes, competidores, proveedores, etc., quienes nos dejarán saber cuáles son las fortalezas, debilidades y demás características del negocio, en el desarrollo diario de su participación en la empresa. Con esta información definitivamente podremos actuar de forma atinada, sin desperdiciar recursos y lo esencial es que se adquirirán datos indudables del entorno en el que se halla la empresa y una visión de mejora continua.

Por lo tanto, es esencial antes de empezar a estructurar un plan estratégico conocer cuál es la situación en la que se encuentra en este momento la empresa, para ello desarrollaré mediante una serie de metodologías, el análisis actual tanto interno como externo de la organización.

### *1.1.1 Análisis PEST*

El análisis ha heredado el nombre de PESTEL como acrónimo de las iniciales de las seis categorías de variables macroeconómicas: Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ecológica y Legal. Las cuales después de ser investigadas permiten definir el entorno empresarial, además de ser un instrumento fácil de emplear puesto que recoge información de gran valor para la empresa, también apoya a comprender como opera, bajo qué circunstancias lo hace, y pone en perspectiva como debe actuar en el futuro. (50Minutos.es, 2016)

Para poder desarrollar cada punto de este análisis se debe entender de qué trata cada aspecto, por ejemplo, el ámbito político se refiere a los aspectos gubernamentales que inciden de forma directa en la empresa, como políticas impositivas, sistema de gobierno, regulaciones de empleo y otros. En cuanto a lo económico se debe hacer referencia a escenarios económicos actuales y futuros y al estudio de factores macroeconómicos como la tasa de desempleo, el PIB, la inflación, nivel de desarrollo, etc. Por otro lado, en el ámbito sociocultural se toma en cuenta factores como el nivel educativo, evolución demográfica, costumbres, estilos de vida, entre otros. En el punto subsiguiente que habla sobre la tecnología se debe considerar que existe un rápido crecimiento en este aspecto, por lo que resulta ser un factor más decisivo; se debe valorar la inversión pública en innovación, investigación y desarrollo, el nivel de cobertura, las tendencias en el uso de nuevas tecnologías, etc. (Martín, 2017)

Conforme ha pasado el tiempo han surgido cambios en el entorno y por ende han aumentado dos variables complementarias, pero de igual importancia que deben ser parte del análisis y son, el ámbito ecológico que trata sobre tener una conciencia social con el medioambiente, regulaciones para las empresas, impacto en los consumidores, manejo de residuos contaminantes, etc. Y el último punto que habla sobre factores legales como la legislación vigente y futura aplicable, órganos de regulación y procesos aplicables y en general leyes que regulan al sector empresarial (Jaramillo, 2009).

Todas estas variables pueden afectar a la empresa, por esto es necesario analizarlas y tenerlas muy en cuenta para comprender el entorno de la organización, como se realiza a continuación:

Política.- El sistema político de gobierno de la República del Ecuador se administra bajo un régimen de estado unitario, república constitucional y sistema presidencial, esta estructura administrativa del estado ecuatoriano representa un respaldo a las organizaciones empresariales para que puedan cumplir sus objetivos y fines para lo cual se tiene claramente definido la implementación de políticas impositivas en beneficio de la actividad mercantil, así como una estructura normativa que regula el empleo, pago de impuestos, y un sin número de actividades inherentes a las relaciones comerciales entre los diversos protagonistas, como son los empleados, los empleadores, las empresas públicas de control como la contraloría, SRI, SENA, SERCOP, entre otros.

Económica.- Actualmente el país está atravesando un gravísimo déficit económico en las arcas fiscales debido a varias situaciones que se han presentado como fue la pandemia mundial por *Sars-Cov2* o *Covid-19*, lo que ha llevado a que varias empresas de diferentes sectores se hayan visto perjudicadas, podemos conocer gracias a datos que nos proporciona el (INEC, 2020) que la tasa de desempleo paso de 3.8% en diciembre del 2019 a 13.3% entre mayo y junio del 2020, es decir que aumentó en un diez por ciento aproximadamente. Así mismo la entidad financiera del (Banco Central del Ecuador, 2020) nos presenta información donde se estima que la economía ecuatoriana se recuperará en un 0.7% durante el presente año, ya que en el primer trimestre tuvo un 2.4%

de decrecimiento y totalizó un PIB de 17.523 millones de dólares en términos constantes y 25.879 millones de dólares en términos corrientes.

Todo este panorama advierte los aciagos días que vive la economía nacional, lo cual afecta seriamente a todo tipo de emprendimiento en el orden privado y público, se aspira que una vez que se vaya controlando este suceso imprevisto de la pandemia vuelvan los indicadores económicos a mostrar un repunte que mucha falta le hace a nuestra economía venida a menos.

En el caso de la empresa Distribuidora Centro Pica tuvo una pequeña paralización debido al decretó de estado de excepción emitido por el gobierno nacional por la emergencia sanitaria, sin embargo, inmediatamente al retomar sus actividades cotidianas, luego de acatar las disposiciones del COE nacional y provincial, es decir se reiniciaron las ventas, con lo cual se logró estabilizar el aspecto financiero de la empresa.

Sociocultural.- La conducta cultural de la población en el Ecuador desde hace mucho tiempo ha ido creando conciencia respecto del cumplimiento del marco constitucional y legal sobre el cual se desarrollan las actividades comerciales, esto es acatar las disposiciones establecidas tanto en la Carta Magna, así como también en el Código de Comercio, es preciso señalar que para la construcción de estas leyes se toma en consideración las costumbres de las personas, los aspectos de carácter religioso, el nivel de educación de las personas inclusive el aspecto demográfico y los diferentes estilos de vida, que llevan algunos grupos sociales.

La Distribuidora Centro Pica no es la excepción para cumplir estos parámetros de medición respecto de lo que tiene que ver con el aspecto sociocultural, por cuanto posee clientes de diferentes estratos sociales y con distintas necesidades. Tomando en consideración estos estándares anteriormente señalados, la empresa se ha preparado para cumplir con la mixtura de requerimientos de diversas personas en cuanto a edad, por ejemplo, al tratarse de estudiantes, niños, adultos, mujeres y otros clientes como

empresarios, es decir que no hay ningún tipo de distinción ni de edad, ni de etnicidad, ni de género al considerar su segmento de clientes. Además, se toma otros aspectos importantes en consideración como gustos y preferencias, estilos de vida, etc. El cumplimiento de lo señalado en líneas anteriores permite alcanzar los objetivos de la empresa y satisfacer las necesidades de los clientes.

Tecnológica. - La tecnología en el Ecuador y en el mundo entero, está en pleno auge. Se estima un promedio de 33 millones de dólares en inversión publicitaria total en medios digitales en Ecuador en el año 2019, siendo las industrias de telecomunicaciones, automotriz, banca y turismo las que concentran más del 58% de la inversión total (Ponce, 2020).

En el 2020, el Banco Interamericano de Desarrollo espera desembolsar US \$ 700 millones para continuar financiando proyectos de desarrollo y aliviar los efectos inmediatos de la crisis por el Covid-19 (Desarrollo, 2020). La investigación y el desarrollo (I+D) son importantes para el desempeño tanto de empresas individuales como de economías nacionales. La inversión en I+D es uno de los principales factores para promover el crecimiento económico a largo plazo (Ministro de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2019).

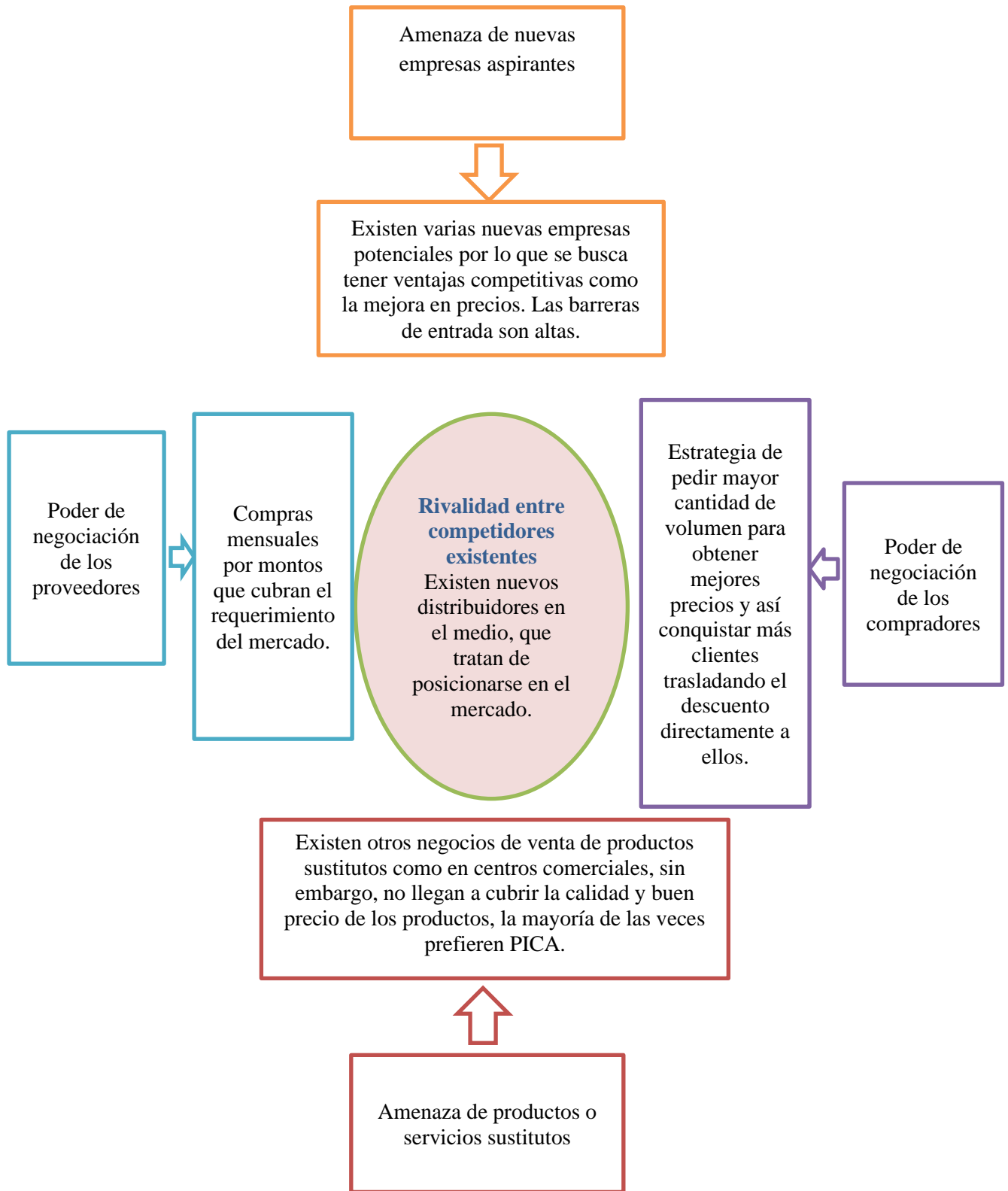
Las tendencias en el uso de tecnologías han aumentado mucho más en estos tiempos, actualmente varias empresas usan las redes sociales para publicitar y ofertar sus productos, se puede realizar compras en línea, conocer el catálogo de productos, realizar reuniones virtuales a través de los medios telemáticos o videoconferencias, etc. Lo que permite llevar adelante asambleas que dada las circunstancias de la emergencia sanitaria no hubieran sido factibles de no ser por la velocidad y avance de la tecnología, dicho de paso cabe destacar que si algo que entre algunas cosas positivas podemos sacar de la pandemia es el hecho de dar un salto definitivo a la utilización de los avances tecnológicos que permiten una comunicación muy ágil y dinámica a la cual las personas tienen que adaptarse.

Distribuidora Centro Pica no debe quedarse al margen y se debe ajustar a estos cambios tecnológicos, sin embargo, es importante resaltar que la empresa ya implementó el uso de herramientas tecnológicas con un sistema de control llamado Progress, que es un software que permite el acceso a la lista de productos, inventarios, facturación y registro contable de las actividades operacionales. Además, la empresa tiene aperturada páginas web en internet para publicidad y promoción de los productos y servicios, así como también hace uso de otras aplicaciones de redes sociales para lo que significa el servicio a domicilio y más difusión publicitaria.

Ecológica.- Al ser una empresa distribuidora de plásticos esto significa que cuando sean desechados o descartados tienen un largo periodo de eliminación, lo que va a causar serias injurias al medio ambiente, por lo tanto las empresas productoras en un compromiso con las instituciones reguladoras del medio ambiente están buscando materiales alternativos e implementando el uso de la técnica de biodegradación todo esto con la finalidad de actuar en forma responsable y causar el menor impacto en contra del planeta.

Legal.- Si las empresas cumplen con las disposiciones y normativas legales vigentes difícilmente van a incurrir en conductas reñidas con los aspectos jurídicos, es preciso señalar también que con la existencia de órganos de regulación y procesos legales sistemáticamente aplicados al sector empresarial, los entes empresariales simple y llanamente deben cumplir el texto de las disposiciones y jamás pasar por alto su cumplimiento cabal so pena de tener que soportar procesos judiciales que provocarían algunos desajustes en el ambiente administrativo y laboral al tener que atender aspectos de índole legal, que en muchas ocasiones provocan agotamiento físico y/o psicológico, a más de los ingentes gastos en el ámbito económico en los que deben incurrir.

### 1.1.2 Fuerzas de Porter



**Figura 1:** Las cinco fuerzas de Michael Porter.

**Fuente:** Ríos Kelly, 2020. Elaboración propia.

Muchos de los estrategas definen la competencia en términos demasiado cortos de mira como si sólo se produjera por los competidores ya establecidos por la empresa actualmente, no obstante, la competencia va más allá de los rivales consolidados, debido a que también alcanza a otras fuerzas competidoras, como los clientes, proveedores, posibles empresas que aspiran entrar al mercado y productos o servicios sustitutos. Las fuerzas de Porter al moldearlas en beneficio de la propia empresa crean aspectos cruciales de la estrategia. En otras palabras, al abrirnos a un horizonte de análisis más amplio acerca de todo lo que conforma la competencia o rivalidad, se obtendrá una muestra de la naturaleza de la interacción competitiva y además se precisa la estructura de una empresa, y cuáles pueden ser las acciones que debe tomar. (Porter M. , 2017)

Las cinco fuerzas de Porter en resumen son:

La primera fuerza es la rivalidad entre competidores, es decir cuántos rivales se encuentran presentes en el mercado y ofrecen el mismo producto que suele ser de alta demanda. La segunda fuerza es el poder de negociación de los proveedores si la empresa cuenta con un número de proveedores bajo, el control de esta será menor, ya que los competidores podrán aumentar precios, plazos y otros términos, por otro lado, si el número de opciones de proveedores es grande se puede comprar más barato, solicitar entregas más rápidas y condiciones de pago facilitadas. La tercera fuerza es el poder de negociación con los clientes o compradores, si estos se ven en una situación de necesidad, en la que son pocas las empresas que ofrecen la solución, el control vuelve a las empresas, aunque también se puede medir la lealtad que tienen con la empresa ya que pueden comparar y elegir entre los rivales, es aquí donde ellos tendrían el control. La cuarta fuerza es la amenaza de nuevos competidores donde se analiza cuáles son las barreras de entrada, es decir el nivel de dificultad o impedimentos que tienen otras empresas para lograr entrar al mercado. Y finalmente la quinta fuerza es la amenaza de productos o servicios sustitutos que son soluciones alternativas que pueden reemplazar y cubrir la necesidad de los clientes del mismo modo que lo haría el producto que ofrece una empresa, por ejemplo, proyectos o prototipos que pueden sustituir el producto, automatización de procesos o la tercerización (Moraes, 2020).

Como producto de la cuarta fuerza, es decir, la amenaza de nuevos competidores, se presentan las barreras de entrada que de acuerdo a (Leiva, 2015) pueden ser: Las economías de escala que consisten en que a un nivel alto de producción se reducen los costos, es decir al alcanzar un ritmo óptimo de producción, los costos por unidad producida se reducen, en otras palabras, producir más a menor costo. Otra barrera de entrada puede ser la diferenciación de productos, esto quiere decir que si una empresa tiene un producto con características distintivas y especiales se puede revalorizar ante los ojos de los clientes, prefiriendo así dicha empresa.

Las inversiones de capital son otra de las barreras que tienen los nuevos entrantes, debido a que para posicionarse en el mercado y competir deben invertir grandes recursos financieros ya sea en infraestructura o inventarios que no poseen o no encuentran con facilidad como por ejemplo créditos bancarios.

La barrera de desventaja de costos consiste en que cuando una empresa desea emular el precio de su rival y no lo logra, debido a que este tiene precios bastante bajos entonces se encuentra con un gran inconveniente. La barrera de acceso a los canales de distribución se refiere a que es muy complicado que cuando una empresa ya establecida cuenta con estos medios de cobertura en el mercado, con los cuales tiene una relación muy fortalecida, para una nueva empresa será muy difícil que llegue a realizar estas negociaciones por cuánto las bonificaciones y reconocimientos por parte de estos se obtiene en base de una trayectoria nítida. Por lo tanto, se verán obligadas a aumentar su calidad y reducir sus costos lo cual es una ardua tarea que se consigue a través de los años.

Finalmente, la barrera de política gubernamental define que en muchas ocasiones las políticas gubernamentales son las que impiden el ingreso de nuevos competidores por tener leyes muy estrictas y difíciles de acoger como patentes o permisos relacionados con la propiedad intelectual.

En el caso particular de la empresa de la que estoy llevando adelante mi estudio investigativo, debo indicar que esta tiene varios rivales ya existentes en el mercado que pretenden utilizar técnicas similares a las de esta, con la finalidad de hacer pensar al cliente, que entregan beneficios como los de Distribuidora Centro Pica. En cuanto a los productos sustitutos, por ejemplo, esta empresa vende muebles de plástico como organizadores, cajoneras, sillas, y otros, para lo cual los clientes pueden buscar sustituirlos al decidir crear sus propios enseres en una carpintería en base de madera u otros.

En cuanto al poder de negociación con los proveedores es necesario indicar que en lo que tiene que ver con el aprovisionamiento de la empresa, Distribuidora Centro Pica cuenta con una capacidad de control, ya que tiene varios proveedores a disposición tanto a nivel nacional como otras empresas de mayor renombre a nivel internacional como empresas de la China, las mismas que han permitido ejecutar grandes negociaciones, que han tenido una repercusión muy importante en el ámbito económico de la empresa, ya que se ha establecido políticas de compra, que tienen relación con que al realizar un pedido de una elevada cantidad de productos la empresa recibirá como reciprocidad a su fidelidad y monto de compras alto, un porcentaje muy significativo de descuentos los mismos que finalmente se los transfiere a los consumidores finales, lo cual hace que sus ventas se incrementen enormemente y lo que es mejor entregan a sus clientes el beneficio de los descuentos y esto hace una notable diferencia con la competencia. Todo esto le permite que también cuenten con el poder de negociación con sus clientes debido a que estos tienen una preferencia por los productos y beneficios que ofrece, de tal manera que se cumple con las exigencias que ejercen los consumidores.

En última instancia, en cuanto a la amenaza de nuevos competidores potenciales, se debe tener en cuenta que las barreras de entrada son altas, debido a que es muy difícil que empresas accedan fácilmente al mercado por cuanto no cuentan con capital suficiente, además es difícil competir con los diferenciadores de los productos como los precios bajos, calidad y buen servicio de las empresas ya establecidas. En definitiva, deberían cumplir altos niveles de inversión, diferentes normas y regulaciones instituidas en el mercado.

En este apartado también se debe hablar sobre las ventajas o estrategias competitivas puesto que son características técnicas y tácticas que nos permiten encarar a las fuerzas competidoras que en líneas anteriores mencionamos. Las tres estrategias competitivas de acuerdo con (Porter M. E., 2015) son: liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración, que a continuación describo cada una de ellas.

La primera estrategia de liderazgo en costos consiste en enfocar un conjunto de políticas funcionales a cumplir el objetivo de reducir costos, no es necesario realizar mayores análisis para poder determinar con claridad que la empresa que posee menores costos es la que mayor injerencia va a ejercer en el mercado y la que proyectará mayor presión competitiva. Cuando en materia de precios una empresa ofrece un producto con altísimos porcentajes de diferencia que se refleja en menor precio frente a lo que la otra empresa ofrece, y además poseyendo el producto con las mismas características y calidades, será improbable que la gente prefiera comprar al más costoso.

La segunda estrategia es la de diferenciación que puede ser tecnológica, de calidad del producto o servicio, diseño o imagen de marca, etc., lo que en síntesis se puede manifestar que la gente preferirá la durabilidad de los productos y en muchas ocasiones no le importará el precio si no la calidad ya que esto significa economizar a largo plazo. Además, evidentemente los consumidores siempre mantendrán lealtad a la empresa que les entregue calidad, durabilidad y en lo factible con bajo precio, esto sí permitirá que la misma se apodere del mercado.

La tercera y última estrategia es la de enfoque o concentración que en los últimos tiempos ha tenido una trascendencia muy valorada en el mercado competitivo y se refiere a la oferta de productos o servicios a segmentos de mercado específicos, pues como su nombre lo indica, “se enfoca”, es decir metafóricamente hablando centra la proyección lumínica en determinados espacios del mercado con la finalidad de entregar mejores servicios que este sector requiere, a diferencia de manejar un extenso mercado.

### 1.1.3 Diagnóstico mediante matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gran capacidad de compra de inventario</li> <li>2. Infraestructura óptima de los almacenes</li> <li>3. Proveedores seguros</li> <li>4. Reconocimiento de la marca ante los clientes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baja rotación del inventario de ciertos productos</li> <li>2. Empleados poco experimentados</li> <li>3. Falta de una base de datos de los clientes</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fidelización de los principales clientes de los almacenes con buenas políticas</li> <li>2. Diversificación de productos</li> <li>3. Aprovisionamiento de productos con alta calidad y a bajo precio</li> <li>4. Publicidad en redes sociales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajos costos de vendedores ambulantes</li> <li>2. Nuevos locales de productos chinos.</li> <li>3. Grupos de conservación ambiental que quieren evitar el uso de plásticos</li> <li>4. Emergencia sanitaria por Covid-19.</li> </ol>

**Figura 2:** FODA de la empresa Distribuidora Centro Pica.

**Fuente:** Ríos Kelly, 2020. Elaboración propia.

En conclusión, el FODA constituye la información más idónea para saber qué es lo que está pasando con la empresa y su proyección a largo plazo, buscando estrategias para afrontar las amenazas y reducir las debilidades, del mismo modo aprovechar las fortalezas y oportunidades de forma efectiva.

En el siguiente párrafo con mucha razón se sostiene lo siguiente: Centrarse tanto en las fortalezas como en las debilidades de una empresa logra que los equipos de trabajo encuentren soluciones y estrategias para superarse. Los equipos que se enfocan en sus

fortalezas son 12.5 % más productivos, ya que resaltar los aspectos positivos logra un mayor rendimiento por parte de los empleados, aumenta la rentabilidad y hace que todos los colaboradores se esfuercen más en conseguir mejores resultados (Pursell, 2020).

De lo expuesto se deriva la elaboración de matrices EFE y EFI, es decir que el FODA constituye la base sobre la que se edificará el análisis de afectaciones interna y externa de las empresas.

#### *1.1.4 Matriz EFE*

Es necesario tener claro el significado y concepto de lo que es la matriz de Evaluación de Factores Externos para lo cual realizó la siguiente cita: “La matriz es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una marca, dentro del instrumento facilita la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos”. (Shum, 2018)

A continuación, se detalla con amplia precisión del FODA que se realizó de la empresa Distribuidora Centro Pica en la figura 2, y que se presenta mediante la siguiente matriz EFE, donde la calificación se rige bajo los puntos 4 excelente, 3 muy bien, 2 bien y 1 deficiente y el peso de cada factor va desde 0.0, menos importante a 1.0 muy importante:

**Tabla 1:** Matriz EFE de la empresa Distribuidora Centro Pica.

<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Fidelización de los principales clientes.	0.15	4	0.6
2. Diversificación de productos.	0.07	4	0.28
3. Aprovechamiento de productos con alta calidad y bajo precio.	0.09	3	0.36
4. Publicidad en las redes sociales.	0.14	4	0.42
5. Nuevos clientes a nivel provincial.	0.09	2	0.09
<b>AMENAZAS</b>			
1. Competidores.	0.12	3	0.36
2. Emergencia sanitaria por Covid-19.	0.09	2	0.18
3. Bajos ingresos.	0.09	3	0.27
4. Grupos de conservación ambiental.	0.09	2	0.18
5. Vendedores ilegales.	0.07	3	0.21
<b>TOTAL</b>	1.00		2.95

**Fuente:** Ríos Kelly, 2020. Elaboración propia.

En conclusión, luego de analizar los factores externos se deduce que los más relevantes son, en lo que tiene que ver con las oportunidades, la fidelización de los principales clientes y la publicidad en redes sociales, son estos dos aspectos principalmente a los que hay que dosificar y ampliar su cobertura porque darán magníficos resultados. En cuanto a las amenazas se puede detectar que los competidores son un riesgo muy serio debido a que son varios en el entorno, los bajos ingresos, así como los vendedores ilegales que

ofrecen productos de contrabando e inclusive ciertas conductas delictuosas de algunas personas se han convertido también en elementos atentatorios contra esta empresa, sin embargo, se han tomado decisiones acertadas que han permitido que la empresa se mantenga exitosa en su lineamiento.

#### *1.1.5 Matriz EFI*

La matriz de evaluación de factores internos Matriz EFI es un instrumento para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. La matriz es una herramienta que nos permite realizar una auditoría interna de la organización. (Briceño, 2018)

Al referirnos a los aspectos internos de la Distribuidora Centro Pica se ha establecido algunos puntos que hacen relación a las fortalezas empresariales así como a las debilidades de la misma, precisando lo anotado cabe destacar que la gran capacidad de compra e incremento del inventario obedece primero al poseer un capital financiero sólido y luego al accionar visionario en términos de estrategia empresarial por parte de su propietaria, quien posee un concepto claro de las debilidades de su empresa y que considera que ellas pueden superarse aprovechando nuevas oportunidades, por lo tanto con una visión de esta magnitud y con la determinación, sin lugar a dudas la empresa se encuentra en manos de una buena administración y que fruto de ello se logra detectar estrategias específicas en lo que tiene que ver con fortalezas y debilidades que a continuación se las enmarca en una matriz que oficialmente se usan para este efecto.

Al igual que en la Matriz EFE, la calificación se rige bajo el peso de cada factor que va desde 0.0, menos importante a 1.0 muy importante y con los puntos de calificación de 4 fortaleza mayor, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor y 1 debilidad mayor:

**Tabla 2:** Matriz EFI de la empresa Distribuidora Centro Pica.

<b>FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Gran capacidad de compra de inventario.	0.14	4	0.56
2. Infraestructura óptima de los almacenes.	0.06	3	0.18
3. Proveedores seguros	0.09	4	0.36
4. Localización estratégica	0.12	4	0.48
5. Reconocimiento de la marca por los clientes.	0.14	4	0.56
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Poco control interno.	0.12	1	0.12
2. Baja rotación del inventario de ciertos productos.	0.06	2	0.12
3. Empleados poco experimentados.	0.10	1	0.10
4. Falta de una base de datos de clientes.	0.07	2	0.14
5. No hay una buena planificación estratégica.	0.10	1	0.10
<b>TOTAL</b>	1.00		2.72

**Fuente:** Ríos Kelly, 2020. Elaboración propia.

Los indicadores de esta matriz EFI nos permiten ver la eficiente forma y fondo del manejo administrativo empresarial, es evidente que en cumplimiento de cada uno de los factores tanto en lo que significa fortalezas como debilidades los rangos cuantitativos la encasillan a esta empresa sin lugar a dudas en una generadora de rentabilidad, con alta efectividad, cumplimiento de los procesos, hechos que en suma van a satisfacer los anhelos de los clientes, lo que se transforma en una óptima correlación entre la empresa y aquellos protagonistas principales sus clientes generadores de compras y por ende de las ganancias.

Como se puede detectar en la matriz las fortalezas mayores son el reconocimiento de la marca por parte de los clientes, es decir que los productos tienen una gran acogida debido a que en el imaginario de los consumidores reconocen la marca de calidad y buen precio, y otra fortaleza es la gran capacidad de compra de inventario, sin embargo cabe señalar también que existen debilidades como el poco control interno o empleados con poca experiencia, y otras., que se deben tomar en consideración para que no vayan en aumento y a través de gestiones atinadas se logre erradicarlas en beneficio de la empresa.

## **1.2 Cadena de valor**

La cadena de valor es la herramienta principal de análisis estratégico de costes de un negocio. Identifica las actividades, funciones y procesos de negocio que se ejecutan durante el diseño, la producción, la comercialización, la entrega y el soporte de un producto o servicio. Sirve para la evaluación de la competitividad de la empresa en dos sentidos: por un lado, nos guía en la realización del análisis del valor añadido, y, por otro lado, nos ayuda a obtener los resultados de negocio de la empresa (Gómez M. G., 2008).

La cadena de valor es concebida como una herramienta de alto impacto que describe el entorno de las actividades primarias, de apoyo que están orientadas a la gestión administrativa y estratégica de la empresa permitiendo que cada actividad genere valor y este orientada a satisfacer las necesidades de los clientes (Robben, 2016).

La cadena de valor considera a la organización como un proceso secuencial de actividades que crean valor, y su planteamiento es útil para comprender los bloques que construyen la ventaja competitiva.

En cuanto a las actividades primarias dentro de la cadena de valor encontramos las siguientes:

- Logística al interior: Ejerce un control absoluto de todos los ítems en cuanto a materiales y productos que posee una empresa.

En el caso de la Distribuidora Centro Pica las bodegas se encuentran debidamente señalizadas, dando lugar a cada uno de los productos para su almacenamiento y en orden de secciones para cada conjunto de productos y con la supervisión de un responsable que informa cada semana el stock existente, con la finalidad de mantener un control y no quedarse sin producto o tener excedentes.

- Operaciones: Las Operaciones en una empresa son todas aquellas actividades que tienen relación con las áreas de esta que generan el producto o servicio que se ofrece a los clientes (García, 2017).

En el caso de la empresa materia de mi estudio, al tener productos terminados las operaciones que se realizan son diferentes, por ejemplo: almacenar el producto y exhibirlo en los locales para la venta al público.

- Logística al exterior: Cuando el producto se encuentra al interior de las bodegas, este debe ser trasladado al sitio de exhibición y en forma lista para la venta y entrega a los clientes.

Al referirnos a la empresa se puede decir que tiene un equipo de trabajo que almacena los productos y en su momento entregan a los compradores cantidades al por mayor y al por menor que se les hace llegar gracias a la excelente ubicación y fácil movilización, para que estos a su vez comercialicen revendiendo a sus demás clientes en el caso de que compren al por mayor o simplemente compren pequeñas cantidades de productos.

- Marketing y ventas: Se refiere a la forma de exhibir, publicitar o vender los productos.

En este caso específico de mi investigación, la empresa principalmente ha orientado sus actividades aprovechando los medios publicitarios como son la radio, televisión e internet, redes sociales, pantallas gigantes en sitios estratégicos de la ciudad, etc., para dar a conocer la extensa gama de sus productos. Además, pone muy en práctica varias técnicas de mercadeo como el visual merchandising que consiste en exhibir los productos de modo que llame la atención de los clientes, también el marketing de boca en boca del cual los clientes son los principales embajadores de la marca.

Lo que expresado en otros términos y con un lenguaje coloquial Distribuidora Centro Pica es especialista en el manejo de este tema por cuanto permanentemente y a día seguido está reprogramando la exhibición de sus productos, de acuerdo a cada temporada que señala como fechas especiales el calendario por ejemplo carnaval, el día del niño, San Valentín, navidad, el día de la madre o del padre, navidad, e incluso temporada de inicio a clases y otras en donde se deleitan adornando sus vitrinas para mostrar la mejor cara de los productos a potenciales y antiguos clientes.

- Servicios: Los servicios son un conjunto de actividades que produce una determinada empresa (público o privada), con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes, sin necesidad de tener por qué ofrecerle un producto tangible para ello (Méndez, 2020).

La Distribuidora Centro Pica está convencida de que la entrega de un buen servicio es la clave del éxito para que sus clientes la reconozcan y la validen como la mejor del mercado. En la empresa como ya se ha señalado ofrece varios servicios entre ellos la entrega a domicilio, comercialización de los productos, en ciertas ocasiones se ofrece servicios postventa como armar mobiliario plástico de gran tamaño y entregarlo al domicilio del cliente. Todos estos servicios son adicionales y gratuitos lo que les diferencia de la competencia, convirtiéndose esto en un plus permanente de la empresa y que lo realiza de manera personalizada.

Así mismo en la cadena de valor existen las actividades de apoyo que son:

- Adquisiciones: Se refiere a todos los procesos que la empresa lleva a cabo para adquirir los recursos necesarios para trabajar: adquisición de materias primas, servicios, edificios, maquinaria, etc. Esto también incluye la búsqueda de proveedores y la negociación de los mejores precios (Quiroga, 2019).

La empresa en estudio aplica nuevas herramientas que facilitan las ventas y optimiza los costos y la calidad, la empresa se ha reservado un porcentaje de espacio para vender otros ítems que también son un enlace para la comercialización y que adquiere de otros proveedores.

- Desarrollo tecnológico: Puede ser la automatización de procesos, diseños publicitarios y otros.

A las innovaciones y avances tecnológicos que son las tendencias en el mundo moderno, la empresa Distribuidora Centro Pica aún no cuenta con una óptima explotación del ámbito tecnológico sin embargo se hallan ya en proyectos firmes por implementar recursos como mejor manejo de las redes sociales, poner a los productos chips electrónicos de seguridad para evitar la sustracción de estos, etc.

- Administración de los Recursos Humanos: Se refiere a la fuerza laboral de los colaboradores entendida esta desde el aspecto intelectual y físico.

En el ámbito de Recursos Humanos la empresa, tiene experiencia en contratar gente comprometida y que tenga pasión por el trabajo ya que de eso depende el desarrollo de esta y la cuantía de sus salarios como reconocimiento. Todo esto sumado a un buen liderazgo, incentivos y credibilidad en todos los aspectos constituyen pilares básicos del éxito.

- Administración general o infraestructura: Son los sistemas de apoyo que la empresa necesita para mantener las operaciones diarias. Incluye la gestión general, administrativa, jurídica, financiera, contable, de asuntos públicos, de calidad, etc. (Quiroga, 2019).

La empresa toma en cuenta todas estas condiciones como son las finanzas, la contabilidad, los asuntos jurídicos y gubernamentales, la administración de la calidad y los sistemas de información, con preferente atención a la calidad en los servicios que prestan para alcanzar las metas y objetivos.

### **1.3 Análisis de recursos y capacidades**

Empezaré por delinear los conceptos de los componentes de este análisis basada en los libros de (Thompson, 2012) y (David, 2008):

Recursos Tangibles:

Son activos relativamente fáciles de identificar que incluyen a los activos materiales y financieros que la organización emplea para crear valor a sus clientes. Entre ellos están:

- Recursos financieros
- Materiales
- Organizacionales (procesos de planeación estratégica de la compañía y sistemas de desarrollo, evaluación y remuneración de sus empleados).
- Tecnológicos

Recursos Intangibles:

Suelen estar insertos en las rutinas y prácticas que han evolucionado y se han acumulado a lo largo del tiempo. Entre ellos están:

- Activos humanos y capital intelectual
- Marcas, imagen de la empresa y activos de reputación.
- Relaciones
- Cultura y sistema de incentivos de la empresa
- Innovación y creatividad

Capacidades organizacionales. - Son competencias o habilidades que la empresa aprendió a desempeñar con pericia desplegando los recursos tangibles e intangibles a lo largo del tiempo, casi siempre en combinación, así como para aprovechar sus capacidades y producir el fin deseado. Por ejemplo, el excelente servicio al cliente, magníficos procesos de innovación, etc.

Una vez explicados los conceptos voy a enfocarlos a la empresa Distribuidora Centro pica detallando cada uno de ellos:

Recursos tangibles. -

Financieros:

- Cuentas de efectivo en diferentes bancos como Pichincha e Internacional y cobros por medio de tarjetas de crédito.
- La capacidad de endeudamiento de la empresa es muy buena por la credibilidad que ha logrado a través de diferentes transacciones bancarias (depósitos).

Materiales:

- Cuenta con amplias bodegas de productos terminados.
- Altísimo stock.
- Muebles de Oficina, infraestructura y mobiliario.

Tecnológicos:

- Computadores, sistemas con códigos de barras, sistemas de seguridad de circuito cerrado, es decir cámaras de video vigilancia.
- Sistema Progress.

#### Organizacionales:

- Permanentemente el departamento de administración se encuentra evaluando el desarrollo de las responsabilidades en cada una de las áreas.

#### Recursos Intangibles. -

#### Humanos:

- Capacitación permanente del personal.
- Buen ambiente de trabajo.
- Respeto, confianza, compromiso y efectividad.

#### Innovación y creatividad:

- Siempre se está adquiriendo productos nuevos pues la fábrica constantemente innova, lo que se representa en crecimiento rentable.

#### Reputación. -

- Los productos que comercializa Distribuidora Centro Pica logran estar presentes en todos los hogares del Ecuador e incluso en otros países.

#### Capacidades organizacionales. -

- La trayectoria de la empresa da la pauta de mostrar a los clientes productos de alto requerimiento en el país y una alta variedad de estos con estrategias sostenibles de calidad y precios bajos, lo cual los convierte en una empresa con productos líderes y de alta venta y reconocimiento en el Ecuador.

## 1.4 Matriz POAM

Para (Gómez H. S., 2008): la Matriz POAM significa un perfil de oportunidades y amenazas existentes en el medio, es necesario estructurar la forma procesal o metodológica para su estudio investigativo o analítico, en este caso de la empresa en estudio. Con toda la información relacionada con la empresa la misma que deberá ser proporcionada por parte de los representantes o encargados de las diferentes áreas, mismas que permitirán recopilar los elementos que en conjunto forman las oportunidades, así como también amenazas de la organización empresarial, se determinará debidamente los factores intervinientes que son materia y objeto de este análisis.

En este contexto, es indispensables considerar las siguientes pautas para elaborar un POAM que contribuya a conocer la metodología adecuada para identificar las oportunidades y amenazas potenciales.

1. Obtención de la información de los objetos de análisis.
2. Elaborar una tormenta de ideas para la identificación de amenazas y oportunidades.
3. Agrupar oportunidades y amenazas acorde a los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos.
4. A través de la escala alta, media y baja se califica las oportunidades
5. El éxito del negocio depende de la ponderación del impacto (Maldonado, 2019).

Con absoluta certeza este cumulo de datos que seguramente poseen los trabajadores más antiguos o representativos de la empresa nos guiará a tomar conocimiento claro del entorno empresarial frente al medio en el que se desenvuelve la compañía tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio.

A continuación, presento como se debe elaborar correctamente la matriz de perfil de oportunidades y amenazas “POAM”:

**Tabla 3:** Matriz POAM enfocado a la empresa Distribuidora Centro Pica.

Factores Calificación	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>Tecnológicos:</b>									
Nivel de tecnología		x			x			x	
Automatización de procesos			x		x			x	
<b>Económicos:</b>									
Inflación	x					x	x		
Devaluación	x					x	x		
Inversión política		x			x			x	
<b>Políticos:</b>									
Constitución			x	x			x		
Normas			x	x			x		
Estabilidad política			x	x			x		
<b>Geográficos:</b>									
Ubicación			x	x			x		
Clima y Vías de acceso			x	x					x
<b>Sociales:</b>									
Tasa de natalidad			x	x			x		
Distribución del ingreso			x	x				x	
Desempleo	x				x		x		

**Fuente:** Ríos Kelly, 2020. Elaboración propia.

De la tabla analizada se desprende que en términos generales existen amenazas muy serias de las que hay que mantener un control permanente, del mismo modo se mira altas oportunidades de desarrollo empresarial y es ahí donde apuntalar y reforzar el trabajo con toma de acertadas directrices. Para dar una explicación con mayor precisión me referiré a los aspectos más relevantes de la matriz esto es, por ejemplo, que se notó que el aspecto tecnológico es una amenaza de rango medio que genera una expectativa de oportunidad media y que el impacto que provoca en la empresa es la necesidad de implementar mayores herramientas tecnológicas.

Al referirme a otro aspecto como el económico por ejemplo la devaluación o pérdida generalizada del poder adquisitivo de la moneda sin duda una amenaza alta en la empresa y oportunidades bajas de crecimiento, por lo tanto, el impacto que genera es muy fuerte tanto que puede llevar a la quiebra a una empresa. En el aspecto social por ejemplo la tasa de natalidad como amenaza es baja, y como oportunidad es alta por cuanto las necesidades de los seres humanos frente a la llegada de un nuevo miembro de la familia hace que los requerimientos crezcan y la empresa pueda vender más sus productos, causando un impacto alto, pero en beneficio de la empresa.

En el aspecto político las normas e imposiciones legales, así como la constitución de la república, estabilidad política y congreso como amenazas se ven dentro de un rango bajo, dentro de las oportunidades nos brinda altas posibilidades de progreso porque nos permite trabajar en forma controlada dentro del marco legal lo que también es un impacto positivo para la empresa.

Cuando se calificó al factor geográfico necesariamente nos referimos a la ubicación, al clima y a las vías de acceso que visto desde las perspectivas de las amenazas se dice que se halla en un término bajo y en lo que tiene relación a las oportunidades es un rango alto por cuanto permite dirigirse con celeridad y facilidad hacia el punto en donde se realizan las actividades comerciales, causa un impacto medio alto en beneficio de la empresa.

## 2 DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA “DISTRIBUIDORA CENTRO PICA”

### 2.1 Direccionamiento estratégico

La planeación se puede entender de la siguiente manera: “La planeación estratégica es una continuidad de pensamientos o ideas, planeación y acciones conectados a un propósito. Primero, tú debes de tener clara la visión del negocio, luego tú planeas los pasos para llegar a esa visión y en tercer lugar tú tomas acciones para lograr esos resultados” (Hernández & Godínez, 2014).

El direccionamiento estratégico está orientado a establecer un punto en común dentro del ámbito empresarial cuya finalidad es unificar los criterios y prosperar desde un plano integral, lo que conlleva al aprovechamiento de las oportunidades futuras apoyándose del razonamiento y de la experiencia (Loor, 2014). En este sentido las pautas que se establecen en el direccionamiento estratégico son:

1. Unificación de los criterios aprovechando las oportunidades desde una perspectiva común.
2. El razonamiento y la experiencia deben contribuir al aprovechamiento de oportunidades futuras.

Los componentes del direccionamiento estratégico deben estar relacionados con los factores internos esenciales para el aprendizaje organizacional los mismos que se dividen en:

**Definición del negocio:** es la determinación del enfoque al cual se va a direccionar el producto y servicio la definición del negocio se establece con las siguientes interrogantes.

- 1) ¿Cuál es nuestro negocio? :es una introspección hacia el negocio real.
- 2) ¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?: es un contexto de análisis direccionado a considerar en enfoque del negocio potencial.
- 3) ¿Cuál debería ser nuestro negocio?: análisis que se enfoca en el negocio futuro.

Para definir el negocio es necesario considerar las necesidades que se satisfacen, el mercado objetivo y las ventajas competitivas (Ocaña, 2012).

**Filosofía corporativa:** La identidad de la empresa se establece con la filosofía corporativa. Según Daft (2019, pág. 11) “las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas a las metas, están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y están vinculadas al entorno”.

No obstante, el direccionamiento se puede considerar como el proceso que permite llegar al propósito y plasmar en el campo de acción, la toma de decisiones acertadas, después de analizar la información pertinente, con el fin de conocer la situación de la que parte la empresa para conducirla hacia las metas o el alcance del éxito y volver más sólida a la empresa en cada una de sus partes.

Para comenzar, se plantean la visión y misión de la empresa, donde la visión representa un ideal, es decir cómo se quiere que la empresa se vea, de acuerdo con el punto de vista de los clientes, y en cuanto a la misión, muestra la realidad de la organización, es decir cómo se la mira actualmente. Así mismo se plantearán los objetivos, estrategias, presupuestos, que van formando lo que la planeación estratégica es crucial para un efectivo funcionamiento empresarial, como último punto se evalúan los resultados del proceso y se obtiene una retroalimentación (Hernández Z. T., 2014).

### *2.1.1 Misión*

La misión es la razón de ser de la empresa, en este contexto Torán (2013) menciona que para el establecimiento de expresiones perdurables las empresas establecen propósitos que son una declaración del alcance que se espera lograr en termino de producto, mercado o estrategia que aborda preguntas básicas que contribuyen al estrategia a tener claro su

entorno. Por consiguiente, se debe cuestionar ¿Cuál es nuestro negocio? La misión definida como una declaración describe los valores y las prioridades de una empresa.

De tal modo que, en la cultura empresarial subyace la misión como elemento o propósito que forma parte de la empresa, Según Caldas, Lacalle, & Carrión, (2012), la misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización ya que contribuye a entender el entorno empresarial, lo que se va hacer y para quien se va a hacer. Elementos concretos que forman parte de la empresa y se direccionarán a una sola ideología.

Con respecto al contexto establecido, se plantea como misión:

Somos una empresa que busca ofrecer productos plásticos de alta calidad para el mercado de la zona centro del país, sumándole un servicio oportuno y competitivo e innovando su forma de comercialización con el propósito de satisfacer a sus clientes, colaboradores y contribuir con el desarrollo del país.

### *2.1.2 Visión*

La visión es la realidad en la que se ve la empresa a futuro. De acuerdo con Torán (2013), una visión debe elaborarse considerando que es lo que se quiere llegar a ser dado que es una declaración que será el preámbulo para la planeación estratégica pretendiendo un enfoque claro que forma parte de la filosofía empresarial.

Visionar el contexto empresarial en el que se visualiza a futuro la organización en un periodo de tiempo más largo se convierte en directriz y rumbo a seguir. Según Caldas, Lacalle, & Carrión (2012), la visión puede definirse como el camino al cual se direccionará la empresa a un largo plazo, siendo el rumbo para el planteamiento de decisiones estratégicas que se enmarcan en el crecimiento y la competitividad.

De tal modo, que la visión planteada será:

Lograr un nivel competitivo en relación con las grandes cadenas de almacenes de productos plásticos en el mercado, logrando un incremento de un 25% en los activos, 50% en ventas y, posicionarse en la mente de los consumidores para ser una de las marcas reconocidas en el sector centro del Ecuador.

### 2.1.3 Valores

El éxito de las empresas recae en el establecimiento de valores corporativos, son elementos seleccionados por la empresa que caracterizan las creencias que se mantienen internamente y que marcan el comportamiento de cada uno de los miembros. (Huetteman, 2019).

Los valores se transmiten con el paso del tiempo conforme a como se van incorporando los empleados y trabajadores al contexto empresarial en este sentido, y por la relevancia que poseen los valores corporativos se plantean las siguientes creencias.

**Tabla 4:** Valores corporativos de Distribuidora Centro Pica.

<b>Valores Corporativos</b>	
<b>Responsabilidad</b>	Los empleados y trabajadores son conscientes de sus responsabilidades y de las decisiones que toman en beneficio de la empresa.
<b>Pasión</b>	Los colaboradores se han apropiado del contexto empresarial y cada día trabajan por el mejoramiento continuo.
<b>Confianza</b>	Se han establecido relaciones de confianza eficaces y fluidas que son transmitidas a los clientes
<b>Transparencia</b>	Existe disponibilidad para que los miembros puedan acceder a la información y datos
<b>Compromiso con el cliente</b>	Ofrecer productos de calidad que se ajusten a las necesidades y requerimientos de los clientes

**Fuente:** Ríos Kelly, 2020. Elaboración propia.

## 2.2 Organigrama

Es la representación gráfica y estructural de una empresa en la que se describen por jerarquía cada una de los departamentos o áreas en los que se encuentra dividido una empresa. (Rojo, 2015). Se presenta el organigrama empresarial de la Distribuidora Pica.

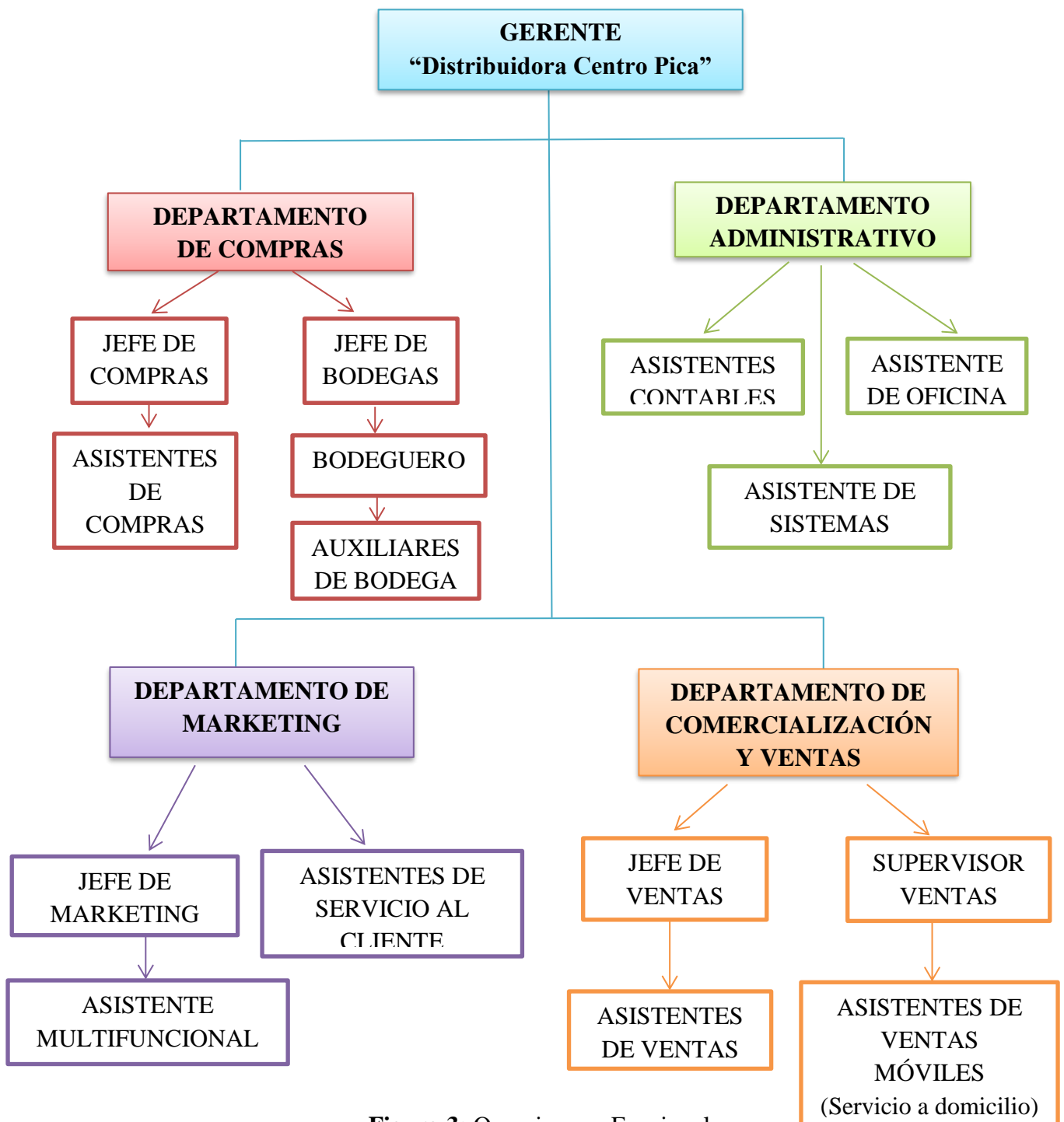


Figura 3: Organigrama Funcional.

Elaborado por: Ríos, 2020.

### **2.3 Análisis FODA cruzado**

El FODA es un mecanismo de análisis que está elaborado para mostrar la visión de la empresa a futuro en el que se determinan las fortalezas y debilidades de los actores claves, al igual que las oportunidades y amenazas del entorno para establecer estrategias que ayuden a debilitar aspectos externos y permiten el aprovechamiento de las oportunidades.

De acuerdo con Speth (2016), menciona que el aporte del análisis FODA se da a través del análisis de los efectos del medio ambiente es decir de los factores internos y externos. Dentro del contexto interno se analizan aspectos de planificación, así como el grado de control es decir se identifican fortalezas y debilidades que la empresa a través de elementos comparativos.

En la parte externa se analizan el mercado, sus oportunidades y amenazas a las cuales se enfrenta dentro de su entorno, desde el enfoque empresarial la organización tiene condiciones o retos para aprovechar las oportunidades para reducir las amenazas.

Las empresas requieren determinar e identificar y analizar las fuerzas y debilidades que posee la empresa al igual que oportunidades y amenazas que se presentan al realizar un análisis de factores internos y externos. Para lo cual se utiliza las consideraciones del análisis de los factores internos y externos, para así maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando así el impacto de las debilidades y amenazas. Al ser una técnica sencilla es fácil determinar la situación en la cual se encuentra la empresa, información esencial para establecer objetivos y posibles soluciones (Thompson, 2012)

En el intercambio de ideas la técnica FODA ayuda a presentar un panorama de la situación actual con una visión general, de la cual se tomarán decisiones para afrontar las amenazas y debilidades.

#### **Factores claves**

Los factores claves que están inmersos en el análisis del ambiente y que son factores negativos y positivos los mismos que se detallan a continuación:

- **Fortalezas:** Son puntos fuertes exclusivos que posee la empresa y contribuyen generar ventaja competitiva.
- **Oportunidades:** Son variables que pueden ser aprovechadas por la empresa y que constituyen una ventaja de alto impacto.
- **Debilidades:** Son elementos que impiden el logro de objetivos y de los cuales se requiere el establecimiento de estrategias.

**Amenazas:** Son elementos que revelan la falta de capacidad que existe para enfrentarlos, por ende, se requiere de una posición estratégica para enfrentarlos (Kaplan & Norton, 2000).

Con la contextualización se procede a presentar el análisis FODA, como en puntos anteriores se encuentra, y donde se describen las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades, para posteriormente realizar el FODA cruzado.

**Tabla 5.** Análisis Foda

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gran capacidad de compra de inventario</li> <li>2. Infraestructura óptima de los almacenes</li> <li>3. Proveedores seguros</li> <li>4. Reconocimiento de la marca ante los clientes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baja rotación del inventario de ciertos productos</li> <li>2. Empleados poco experimentados</li> <li>3. Falta de una base de datos de los clientes</li> </ol>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fidelización de los principales clientes de los almacenes con buenas políticas</li> <li>2. Diversificación de productos</li> <li>3. Aprovisionamiento de productos con alta calidad y a bajo precio</li> <li>4. Publicidad en redes sociales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajos costos de vendedores ambulantes</li> <li>2. Nuevos locales de productos chinos.</li> <li>3. Grupos de conservación ambiental que quieren evitar el uso de plásticos</li> <li>4. Emergencia sanitaria por Covid-19.</li> </ol>

**Fuente:** Ríos Kelly, 2020. Elaboración propia.

El análisis estratégico es un proceso que conlleva a determinar cuan factible es establecer estrategias que contribuyan al logro de objetivos empresariales, para lo cual se va a realizar un análisis estratégico interno que permite la identificación de puntos fuertes y negativos, es un recurso utilizado para mejorar la imagen de la organización dentro del mercado. Con respecto al análisis estratégico externo es posible identificar que alternativas sirven para mejorar, es indispensable conocer el producto o servicio y quienes son los consumidores o clientes. Medir la satisfacción de los clientes es la clave de éxito de la empresa (Hiriyappa, Análisis estratégico de negocios, 2019).

El análisis estratégico es esencial para determinar qué acciones están contribuyendo al desarrollo de la empresa y que mecanismos se deben emplear para mantener un funcionamiento óptimo (Speth, 2016).

Las empresas requieren del análisis estratégico para llevar a cabo una investigación del entorno del negocio, si no existe una operación adecuada no es factible establecer estrategias para la toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos. La efectividad de las estrategias es esencial para garantizar la gestión empresarial. Es por esta razón que se requiere de una introspección y del análisis para lo cual se considera:

- 1) Análisis de la organización estratégica para observar los agentes internos y externos.
- 2) Examinar la eficiencia de la estrategia actual y como es su influencia.
- 3) Formulación y establecimiento de planes alternativos determinando brechas y fallas para establecer oportunidades.

Es importante considerar que el análisis estratégico sirve para establecer ventajas competitivas de tal forma que se esté un paso adelante de la competencia, y en la que se aproveche las oportunidades empresariales. Para Hiriyappa (2019), los análisis estratégicos más comunes que se desarrolla para determinar las oportunidades son:

- Análisis FODA: el análisis FODA o más conocido como análisis DOFA permite analizar los puntos positivos o negativos de la operación del negocio.
- Análisis Pestel: es un análisis que monitoria los factores externos que van acorde al objeto de mercado en el cual se desarrolla la empresa. en este análisis se consideran los factores: Political (políticos); Economic (económicos); Social (sociales); Technological (tecnológicos); Enviromental (ambientales) y Legal.
- Las 5 fuerzas de Porter: la potencia de las cinco fuerzas de Porter debe desarrollarse en base a estrategias para que la empresa sea competitiva y se consideran los siguientes aspectos: rivalidad entre competidores; poder de negociación de los proveedores; poder de negociación de los clientes; amenaza de nuevos competidores; amenaza de nuevos productos y servicio.
- Matriz de Ansoff: es una matriz que permite el análisis del mercado y conforme se gestionan las estrategias es factible incrementar el volumen de ventas y establecer nuevos productos. De acuerdo con Borges (2019, pág. 23) menciona que los parámetros a evaluar son:
  - Penetración de mercado: con enfoque en aumentar las ventas de productos existentes en un mercado existente;
  - Desarrollo de productos: busca introducir nuevos productos en un mercado existente;
  - Desarrollo de mercados: se concentra en entrar en un nuevo mercado utilizando productos existentes;
  - Diversificación: busca entrar en nuevos mercados con el desarrollo de nuevos productos.

Con las técnicas establecidas el análisis estratégico contribuye a determinar adecuadamente las acciones que la empresa deberá tomar en beneficio del negocio y de las oportunidades empresariales.

En base al diagnóstico preliminar donde ya se realizó el análisis estratégico. Y adicional, para posteriormente realizar el análisis de las perspectivas planteadas por el Balanced Scorecard, se plantea el siguiente análisis de estrategias FODA cruzado:

**Tabla 6.** Análisis estratégico FODA cruzado.

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS/ DEBILIDADES</b></p> <p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES/ AMENAZAS</b></p>	<p><b>5. Gran capacidad de compra de inventario</b></p> <p><b>6. Infraestructura óptima de los almacenes</b></p> <p><b>7. Proveedores seguros</b></p> <p><b>8. Reconocimiento de la marca ante los clientes</b></p>	<p><b>1. Baja rotación del inventario de ciertos productos</b></p> <p><b>2. Empleados poco experimentados</b></p> <p><b>3. Falta de una base de datos de los clientes</b></p>
	<p><b>5. Fidelización de los principales clientes de los almacenes con buenas políticas</b></p> <p><b>6. Diversificación de productos</b></p> <p><b>7. Aprovechamiento de productos con alta calidad y a bajo precio</b></p> <p><b>8. Publicidad en redes sociales</b></p>	<p>1. Fidelizar clientes mediante la estructura de áreas que permitan analizar productos con mayor demanda y permitan vigilar la calidad e inventario</p> <p>2. Adquirir el equipamiento necesario para dar soporte a las áreas administrativas, ventas y de servicio</p>
<p><b>5. Bajos costos de vendedores ambulantes</b></p> <p><b>6. Nuevos locales de productos chinos.</b></p> <p><b>7. Grupos de conservación ambiental que quieren evitar el uso de plásticos</b></p>	<p>1. Reestructurar las áreas administrativas para un óptimo desempeño de acuerdo con los objetivos</p> <p>2. Desarrollar un área responsable del seguimiento y decisiones financieras, con objetivos claros y una operatividad definida</p>	<p>1. Establecer un programa de mejoras, beneficios, motivación e incentivos al personal para lograr la satisfacción del cliente interno y el logro de objetivos empresariales</p> <p>2. Realizar un levantamiento y mejoramiento de procedimientos y funciones con un sistema de revisión permanente en función del logro de los objetivos</p> <p>3. Establecer un proceso de mejoramiento continuo con</p>

**Tabla 6:** Análisis estratégico del FODA cruzado, Distribuidora Centro Pica.

**Elaborado por:** Ríos Kelly, 2020.

## Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



**Figura 4. Perspectivas del CMI**

**Fuente:** Kaplan y Norton, 2000.

### Perspectivas

El CMI (Cuadro de Mando Integral) es uno de los mecanismos más importantes para la alineación de las perspectivas como elementos para establecer el direccionamiento de objetivos y que estos a su vez se cumplan.

- **Perspectivas financieras:** objetivos que satisfacen a los accionistas en ámbitos financieros y que son reflejados a través de indicadores. Generan valor al capital invertido y vinculan y comprometen al uso de los recursos de forma sostenible. De acuerdo con Kaplan & Norton (2013), mencionan que las particularidades de esta perspectiva se centran en:
  - Crear valor.
  - Dar prioridad al crecimiento empresarial.
  - Se convierte en una perspectiva de resultado que se enfoca en la productividad y rentabilidad.

- **Perspectiva de clientes:** Se establecen objetivos relacionados a los clientes o segmentos de clientes, se hace énfasis en la identificación de los clientes y el análisis de la rentabilidad de los clientes, para lo cual se considera el segmento al cual se va a direccionar los productos o servicios.

De acuerdo con Kaplan & Norton (2013), mencionan que las particularidades de esta perspectiva se centran en responder a las expectativas y se enfatizan en:

- Satisfacer a los clientes.
  - Potencializar la propuesta de valor.
  - Evaluar constantemente a los clientes. (Tendencias, gustos o preferencias.)
  - Alinear productos y servicios que se deberán traducir en la estrategia.
- 
- **Perspectivas de procesos internos:** se identifican elementos que deben añadirse para identificar procesos claves y mejorar aquellos aspectos que no cumplen con los estándares.

De acuerdo con Gan & Prats (2013), mencionan que las particularidades de esta perspectiva se centran en identificar objetivos e indicadores estratégicos para lo cual:

- Se asocia los procesos claves para establecer soluciones acordes a las necesidades.
  - La satisfacción de las expectativas de los clientes y accionistas se derivan de las estrategias.
  - Se deben establecer soluciones a las necesidades relacionadas con innovación, operación, servicio y post venta.
- 
- **Perspectiva tecnológica:** los objetivos están direccionados a que la empresa invierta en recursos tecnológicos y a su vez cumpla con los objetivos planteados. Lo que conlleva al mejoramiento de condiciones de trabajo y la eficiencia de procesos.

De acuerdo con Kaplan & Norton (2013) mencionan que las particularidades de esta perspectiva se centran en identificar áreas estratégicas y tecnológicas emergentes siendo indispensable:

- Análisis actual de la empresa.
  - Concentrar esfuerzos hacia la obtención de inversiones.
  - Obtención de mayores beneficios económicos.
  - La tecnología es clave para un negocio y constituyen un determinante de éxito en un mundo globalizado.
- **Perspectiva Social:** hace hincapié en el cumplimiento de responsabilidades desde el ámbito social.

De acuerdo con Gan & Prats (2013), mencionan que las particularidades de esta perspectiva se centran en establecer acciones orientadas al beneficio social:

- Análisis de la empresa desde contexto social orientado a la responsabilidad social.
  - Necesidades y expectativas en cuanto a la responsabilidad social.
  - El enfoque social debe expresarse en las estrategias.
- **Perspectiva de aprendizaje:** Esta perspectiva está orientada a definir el conocimiento y capacidades para cumplir con la perspectiva interna. Se interrelaciona con la mejora del conocimiento y de las capacidades que deben adquirir los empleados (Kaplan & Norton, 2000).

De acuerdo con Kaplan & Norton (2013), las particularidades de esta perspectiva contribuyen a ser inductores para el logro de resultados de las perspectivas anteriores para lo cual se considera:

- Estimular los intereses empresariales a través de agentes motivadores.
- Se requiere de una planificación de planes motivacionales.

- Es fundamental evaluar las capacidades de los empleados, sistemas de información y clima laboral para conocer el nivel de motivación e iniciativas personales.

Los beneficios de establecer perspectivas contribuyen a alinear los indicadores estratégicos y vincular los objetivos a cada unidad estratégica facilitando la comunicación y el entendimiento de los objetivos a todos los niveles empresariales. Lo que conlleva a un aprendizaje continuo de la estrategia.

El establecimiento de las perspectivas reduce la cantidad de información extrayendo lo esencial para una detección temprana de los sistemas de información permitiendo que los procesos sean eficientes y se pueda tomar decisiones antes del avance y consecución de objetivos.

## **2.4 Objetivos organizacionales**

Los objetivos organizacionales se establecen cuando la empresa desea alcanzar objetivos que continuamente están en un proceso de evaluación dado que no son estáticos y por consiguiente se adaptan al medio ambiente.

De acuerdo con Pulgar & Rios (2017), se menciona que los objetivos son el resultado cuantificable de lo que se espera alcanzar en varios años, durante un periodo de tiempo largo las empresas valoran y consideran el éxito cuando los objetivos se definen al generar una respuesta a las necesidades y demanda social.

Los objetivos organizacionales están orientados a las áreas y departamentos que requieren del alcance de propósitos específicos. Según Koontz, 1998 citado en Baca, Rodríguez, & Pacheco (2014, pág. 56) define a los objetivos como:

Aquellos aspectos materiales, económicos, comerciales y sociales, en dirección a los cuales las organizaciones dirigen sus energías y sus recursos, esos aspectos son utilidades, rentabilidad, buena imagen, responsabilidad social, productividad, productos o servicios de calidad, buena percepción del cliente, etc. Son los

objetivos que desea lograr, con el fin de operar satisfactoriamente dentro del entorno socioeconómico.

Los objetivos se plantean de acuerdo con las áreas de la empresa, la clave está en establecer una planificación estratégica que contribuya a alcanzar acuerdos, mismos que serán modificados de acuerdo con los resultados esperados. Es importante destacar que los objetivos se establecen como resultado de los procesos de diagnóstico para lo cual se debe priorizar los ejes de gestión estratégico para establecer una acción dependiendo de las metas a alcanzar. Según Kaplan & Norton (2013), los objetivos deben contener los siguientes parámetros:

- Los objetivos son un compromiso para alcanzar las metas.
- Los objetivos estratégicos deben plasmar el propósito estratégico.
- La fijación de los objetivos debe ser de arriba a abajo.

En este contexto los objetivos deben poseer características esenciales para su formulación que son:

- Específicos: definidos claramente.
- Medibles: deben ser evaluados de acuerdo con un parámetro, cuantificables.
- Delegables: para el cumplimiento y evaluación debe designarse un responsable.
- Realizables: saber la disposición de los recursos para que puedan ser ejecutados.
- Tiempo asignado: deben establecerse con un inicio y un final concreto.

Dentro de este contexto se plantean los objetivos de acuerdo con cada una de las perspectivas.

#### *2.4.1 Según la perspectiva financiera*

- Incrementar las ventas en un 50% en un período de 5 años.
- Optimizar el manejo financiero para mantener sanas finanzas permanentemente.

#### *2.4.2 Según la perspectiva de clientes*

- Proveer los productos más demandados por los clientes dentro de las líneas de comercialización.
- Lograr una satisfacción en la compra y atención recibida.
- Lograr el posicionamiento en la mente de los consumidores locales como una empresa reconocida y con altos estándares de calidad y servicio.

#### *2.4.3 Según la perspectiva de procesos*

- Fortalecer la estructura, procedimientos, funciones de operación interna.
- Fortalecer las áreas administrativas y de decisiones empresariales en función de los objetivos.
- Estructurar óptimos niveles de operatividad enfocados en el cliente y en las decisiones internas.

#### *2.4.4 Según la perspectiva de crecimiento y aprendizaje*

- Mejorar la cultura organizacional del personal interno enfocado en el logro de los objetivos empresariales y personales.
- Estructurar un proceso de mejoramiento continuo.

### **2.5 Políticas y reglamentos**

Las políticas son declaraciones de principios que la empresa cumplirá acorde a las necesidades y requerimientos empresariales. De acuerdo Illera & Illera, (2015, pág. 74): “las políticas empresariales son decisiones corporativas mediante las cuales se definen los criterios y se establecen los marcos de actuación que orientan la gestión de los niveles de la sociedad en aspectos específicos.” Las políticas marcan líneas generales que se fijan mediante criterios y normas que orientan a la creación, el desarrollo y el aprovechamiento de los recursos para establecer marcos de acción.

### *2.5.1 Políticas organizacionales para empleados*

Las políticas organizacionales para empleados son un marco de referencia interno, vitales para la formación organizacional, garantizan el correcto y armónico comportamiento del ser humano, evitando que se desarrollen actividades prohibitivas (Illera & Illera, 2015).

Las políticas organizacionales para empleados consideradas son:

- El uniforme provisto por la empresa deberá ser utilizado para el desarrollo de las actividades empresariales.
- El horario de ingreso para el desarrollo de las actividades empresariales será de 8:00 am.
- Todo el personal de la empresa deberá mantener un comportamiento ético y justo.
- El personal deberá asistir semestralmente a capacitaciones para brindar un servicio de atención de calidad.
- Los empleados que tengan un desempeño destacable serán premiados y valorados.
- La empresa contará con modernos equipos para la operación de las actividades.
- Los coordinadores y supervisores se encargarán de verificar que las actividades se desarrollen de manera óptima.
- Los coordinadores y supervisores serán quienes obliguen a los trabajadores a cumplir con su labor.

### *2.5.2 Políticas organizacionales para clientes*

Las políticas organizacionales para clientes se enfocan en satisfacer las necesidades de los clientes estableciendo marcos de acción de respeto y comunicación. (Illera & Illera, 2015). Dentro de este contexto las políticas que establece la empresa son:

- Los requisitos acordados con los clientes se mantendrán.
- La empresa promoverá la comunicación entre los clientes permitiendo que se den a conocer quejas y sugerencias a través del buzón de sugerencias o la apertura directa con los supervisores.
- Se desarrollan planes y programas de capacitación para los vendedores.

### 2.5.3 *Políticas organizacionales para proveedores*

Las políticas organizacionales para los proveedores son marcos de acción del manejo de la información que los proveedores deben ofrecer para una gestión óptima y eficiente de los recursos que serán destinados para los clientes.

- Los proveedores deberán mantener una adecuada conducta al momento de brindar un servicio.
- Mientras sean prestadores del servicio deberán demostrar profesionalismo y honestidad.
- Los proveedores serán leales con el nivel de compromiso y tareas solicitados conforme a los requerimientos de insumos.
- Garantizar objetividad en los procesos logrando una gestión eficiente satisfaciendo así las necesidades de los clientes.

## **2.6 Resumen de objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos se desarrollan a nivel estratégico con una orientación clara que busca reducir el nivel táctico, y aprovechar el propósito de cada uno de los objetivos, en este sentido los objetivos deben:

- Materializar la estrategia: direccionan los objetivos a elementos a los cuales se va a direccionar la empresa.
- Establecimiento de metas y evaluación de cumplimiento: los objetivos se convierten en guías para la formulación de metas.
- Alineación organizacional: Los objetivos deben trabajarse de manera integral con una misma visión y dirección (Sainz de Vicuña, 2012).

De acuerdo con (Martínez & Milla, 2012, pág. 78) menciona que:

Los objetivos estratégicos deben suponer un paso intermedio entre la visión y la misión de la organización. Deben ser definidos de forma clara, precisa y comprensible, y deben expresar las metas últimas y más importantes que permitan a la organización orientarse hacia su misión y visión corporativa. Estos objetivos estratégicos serán alcanzados a través de unas líneas estratégicas de acción.

Dentro de este contexto de análisis los objetivos estratégicos son:

**Tabla 7. Objetivos estratégicos**

<b>Objetivos estratégicos: Distribuidora Centro Pica</b>	
<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo</b>
Perspectiva financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar las ventas en un 50% en un período de 5 años.</li> <li>• Estructurar un sistema para manejar las finanzas de forma sana.</li> </ul>
Perspectiva de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveer los productos más demandados por los clientes dentro de las líneas de comercialización.</li> <li>• Lograr una satisfacción en la compra y atención recibida.</li> <li>• Lograr el posicionamiento en la mente de los consumidores locales como una empresa reconocida y con altos estándares de calidad y servicio.</li> </ul>
Perspectiva de procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la estructura, procedimientos, funciones de operación interna.</li> <li>• Fortalecer y estructurar las áreas administrativas, operativas y de decisiones empresariales en función de los objetivos.</li> </ul>
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la cultura organizacional del personal interno enfocado en el logro de los objetivos empresariales y personales.</li> <li>• Estructurar un proceso de mejoramiento continuo.</li> </ul>

**Elaborado por:** Ríos, 2020.

## 2.7 Indicadores

Los indicadores expresan el desempeño de un proceso y el comportamiento de este, si está por debajo de los estándares se requiere de acciones correctivas o preventivas para el mejoramiento continuo de acciones. Según Pérez, (2016, pág. 7):

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

No obstante, los indicadores deben cumplir con las siguientes exigencias para que contribuyan cuantificablemente con el nivel de requerimientos.

- Deben ser contrastables: permite la verificación o contrastación de información para determinar los estándares o la necesidad de modificación.
- Debe ser explícitos: tienen que ser descriptivos.
- Deben ser periódicos: el monitoreo continuo es parte del establecimiento del plan estratégico, mismo que debe alinearse a los objetivos y metas.
- Deben ser complementarios: los indicadores son una señal de aquellas acciones que deben corregirse (Sánchez, 2013).

Los indicadores deben ser claros y concisos, a continuación, se detallan los indicadores:

**Tabla 8. Indicadores**

<b>Indicadores</b>				
<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Forma de cálculo</b>
Perspectiva financiera	Incrementar las ventas en un 50% en un período de 5 años.	Incremento de ventas (USD)	%	$\frac{\text{Ventas año } n - \text{ventas año } n-1}{\text{Ventas año } n - 1}$
	Estructurar un sistema para manejar y mantener las finanzas de forma sana.	Personal contratado Capacitación realizada	Número/valor	Cantidad de contratos  <u>Capacitaciones realizadas</u> capacitaciones previstas
Perspectiva de clientes	Proveer los productos más demandados por los clientes dentro de las líneas de comercialización.	Encuesta de satisfacción al cliente	Encuesta de satisfacción	Valores de satisfacción entre 1 a 10 en relación con la variedad de productos y satisfacción de su necesidad.
	Lograr una satisfacción en la compra y atención recibida.	Encuesta de satisfacción al cliente	Encuesta de satisfacción	Valores de satisfacción entre 1 a 10 con relación a la compra y atención.
	Lograr el posicionamiento en la mente de los consumidores locales como una empresa reconocida y con altos estándares de calidad y servicio.	Encuesta de conocimiento, posición y aceptación	Encuesta de aceptación	Valores de recordación Si – No – He escuchado  Categoría de locales de plásticos más recordados  Calificación 1 - 10
Perspectiva de procesos internos	Fortalecer la estructura, procedimientos, funciones de operación interna.	Manual de funciones	Documento aceptado	Evidencia del manual de procedimientos y funciones
	Fortalecer y estructurar las áreas administrativas, operativas y de decisiones empresariales en función de los objetivos.	Informe de estructura de áreas	Documento	Evidencia del Informe de implementación de áreas requeridas, funciones y objetivos.
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Mejorar la cultura organizacional del personal interno enfocado en el logro de los objetivos empresariales y personales.	Documentos de políticas aplicadas al personal, capacitación e incentivos	Documentos	Evidencia de los documentos de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas aplicadas al personal;</li> <li>• Capacitación;</li> <li>• Incentivos</li> </ul>
	Estructurar un proceso de mejoramiento continuo.	Manual de procedimiento de mejoramiento	Documento	Evidencia del manual de procedimiento

**Elaborado por:** Ríos, 2020.

## 2.8 Metas

Las metas se consideran como el marco de dirección para el establecimiento de la estrategia de negocio, si no existe un planteamiento de metas no es factible que se pueda contextualizar, diseñar y establecer un camino para alcanzar las metas (Rubió, 2016).

A continuación, se detallan las metas propuestas por cada perspectiva:

**Tabla 9.** Metas

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Metas
Perspectiva financiera	Incrementar las ventas en un 50% en un período de 5 años	Incremento de ventas (USD)	50% (5 años)
	Estructurar un sistema para manejar y mantener las finanzas de forma sana	Personal contratado Capacitación realizada	2 especialistas capacitados
Perspectiva de clientes	Proveer los productos más demandados por los clientes dentro de las líneas de comercialización	Encuesta de satisfacción al cliente	Satisfacción (9)
	Lograr una satisfacción en la compra y atención recibida	Encuesta de satisfacción al cliente	Satisfacción (10)
	Lograr el posicionamiento en la mente de los consumidores locales como una empresa reconocida y con altos estándares de calidad y servicio	Encuesta de conocimiento, posición y aceptación	Sí recuerda Entre 3 primeros más recordados Calificación (9)
Perspectiva de procesos internos	Fortalecer la estructura, procedimientos, funciones de operación interna	Manual de funciones	Manual levantado y socializado
	Fortalecer y estructurar las áreas administrativas, operativas y de decisiones empresariales en función de los objetivos	Informe de estructura de áreas	Informe levantado, estructura implementada
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Mejorar la cultura organizacional del personal interno enfocado en el logro de los objetivos empresariales y personales	Documentos de políticas aplicadas al personal, capacitación e incentivos	Documento aprobado Implementación socializada
	Estructurar un proceso de mejoramiento continuo	Manual de procedimiento de mejoramiento	Documento aprobado Implementación realizada

**Elaborado por:** Ríos, 2020.

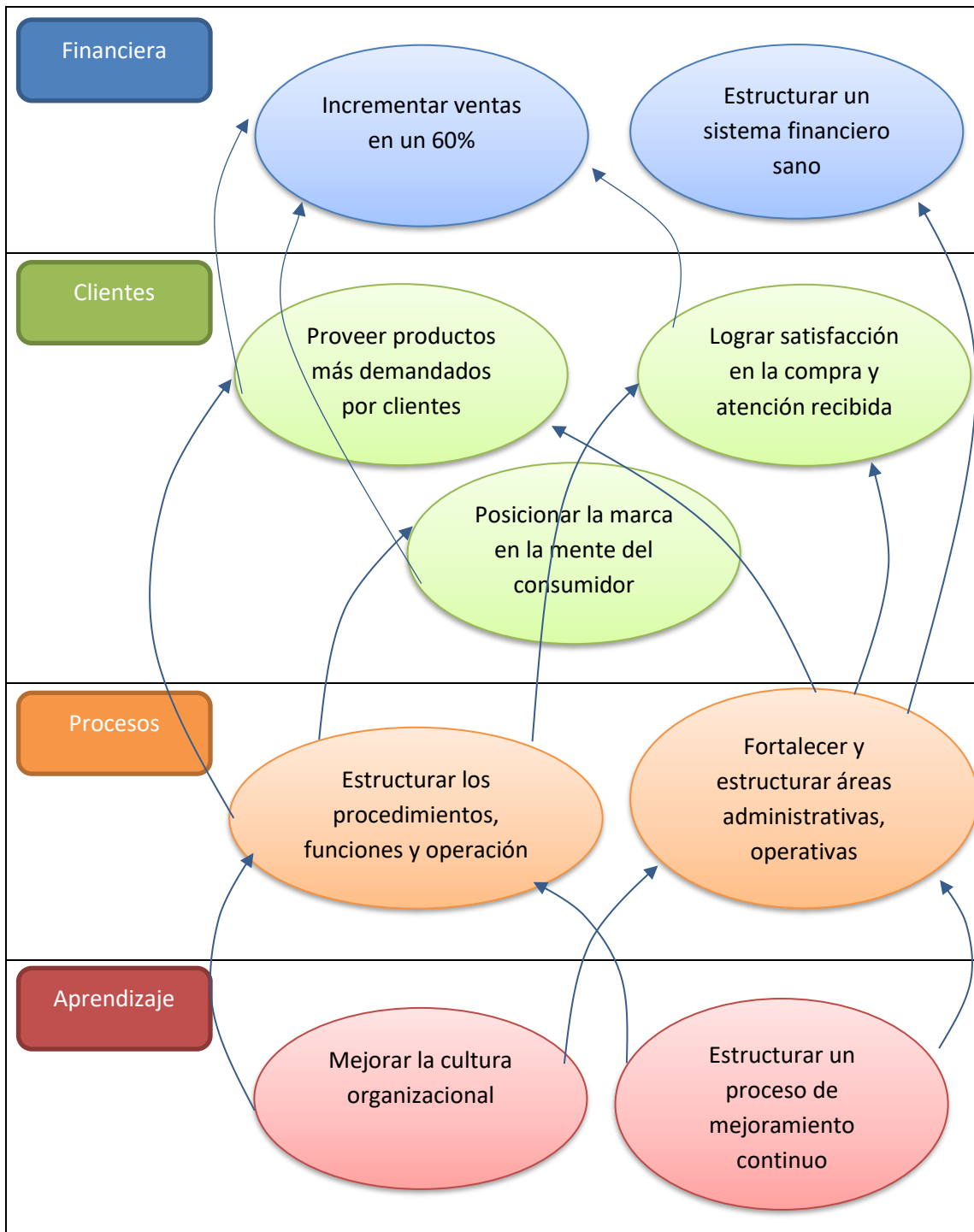
## **2.9 Mapa estratégico**

El mapa estratégico es la representación de las funciones de la empresa las mismas que se relación con los objetivos planteados.

Kaplan y Norton, (2008) define a los mapas estratégicos como:

Una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño. De este modo, por ejemplo, en los mapas estratégicos se plantea “ser líderes indiscutidos del mercado”, que luego durante la implantación del Balanced Score Card (BSC) se transformará en una métrica del tipo “alcanzar el 28% del mercado en 12 meses”.

En este contexto se detalla el mapa estratégico que se llevará a cabo en la empresa:



**Figura 5.** Mapa estratégico.

**Fuente:** (Amo, 2012).

**Elaborado por:** Ríos, 2020.

## **Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard más conocido como cuadro de mando integral fue elaborado por Robert Kaplan y David Norton en 1990, quienes, a través de su estudio de investigación en empresas, evidenciaron la factibilidad de medir la actividad y resultados a través de la implementación de cuestiones relacionados a los clientes, procesos internos, actividades de los empleados y los intereses de los inversionistas (Kaplan & Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, 1990).

El cuadro de mando integral se basa en los factores críticos de éxito, los objetivos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejora ya comentadas. El Cuadro de Mando Integral es un planteamiento participativo que proporciona el marco adecuado para el desarrollo sistemático de la visión corporativa, ya que hace cuantificable esta visión y la traduce, sistemáticamente en acciones. (Kaplan & Norton, 2000, pág. 25).

Según Amo (2012), define al cuadro de mando integral como una metodología utilizada por las empresas para la transformación estratégica de objetivos a través de la implementación de objetivos medibles que faciliten el comportamiento de las personas y el uso adecuado de los recursos.

El cuadro de mando integral es una herramienta que permite la unificación de las estrategias y objetivos para mejorar las áreas y departamentos en los que se determinan obstáculos o que requieren de mejoramiento continuo. Las cuales se detallan a continuación:

## 2.10 Cuadro de mando integral

Tabla 10. Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Forma de cálculo	Meta	Óptimo	Tolerable	Deficiente
Perspectiva financiera	Incrementar las ventas en un 50% en un período de 5 años	Incremento de ventas (USD)	%	$\frac{\text{Ventas año } n - \text{ventas año } n-1}{\text{Ventas año } n - 1}$	50% (5 años)	> 50%	40%	20%
	Estructurar un sistema para manejar y mantener las finanzas de forma sana	Personal contratado Capacitación realizada	Número/valor	Cantidad de contratos  <u>Capacitaciones realizadas</u> capacitaciones previstas	2 especialistas capacitados	2 especialistas capacitados y personal actual capacitado	1 especialista y personal capacitado	0 implementados o 2 implementados sin resultados
Perspectiva de clientes	Proveer los productos más demandados por los clientes dentro de las líneas de comercialización	Encuesta de satisfacción al cliente	Encuesta de satisfacción	Valores de satisfacción entre 1 a 10 en relación con variedad de productos y satisfacción de su necesidad	Satisfacción (9)	10	8	<8
	Lograr una satisfacción en la compra y atención recibida	Encuesta de satisfacción al cliente	Encuesta de satisfacción	Valores de satisfacción entre 1 a 10 con relación a la compra y atención.	Satisfacción (10)	10	8,5	<8
	Lograr el posicionamiento en la mente de los consumidores locales como una empresa reconocida y con altos estándares de calidad y servicio	Encuesta de conocimiento, posición y aceptación	Encuesta de aceptación	Valores de recordación Si – No – he escuchado  Categoría de locales de plásticos más recordados  Calificación 1 - 10	Sí recuerda Entre 3 primeros más recordados Calificación (9)	Sí recuerda 1ro o 2do lugar Calificación (10)	Sí recuerda 3ro – 4to lugar Calificación (8)	No recuerda Si he escuchado Calificación (<8)

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Forma de cálculo	Meta	Óptimo	Tolerable	Deficiente
Perspectiva de procesos internos	Fortalecer la estructura, procedimientos, funciones de operación interna	Manual de funciones	Documento aceptado	Evidencia del manual de procedimientos y funciones	Manual levantado y socializado	Manual levantado y socializado	Procedimientos socializados, manual incompleto	Manual incompleto o no socializado
	Fortalecer y estructurar las áreas administrativas, operativas y de decisiones empresariales en función de los objetivos	Informe de estructura de áreas	Documento	Evidencia del Informe de implementación de áreas requeridas, funciones y objetivos	Informe levantado, estructura implementada	Informe levantado con estructura Implementación óptima	Estructura diseñada Implementación por mejorar	Estructura diseñada sin implementación
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Mejorar la cultura organizacional del personal interno enfocado en el logro de los objetivos empresariales y personales	Documentos de políticas aplicadas al personal, capacitación e incentivos	Documentos	Evidencia de los documentos de: <ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas aplicadas al personal;</li> <li>Capacitación;</li> <li>Incentivos</li> </ul>	Documento aprobado Implementación socializada	Documento aprobado, implementación socializada óptima	Documento aprobado, Implementación por mejorar	Documento levantado sin implementación
	Estructurar un proceso de mejoramiento continuo	Manual de procedimiento de mejoramiento	Documento	Evidencia del manual de procedimiento	Documento aprobado Implementación realizada	Documento aprobado Cambios anuales realizados con éxito	Documento aprobado Cambios anuales realizados, resultados por mejorar	Documento aprobado Sin cambios o mejoras realizados

**Fuente:** (Baca, Rodríguez, & Pacheco, 2014)

**Elaborado por:** Ríos, 2020.

## 2.11 Estrategias

La estrategia crea valor empresarial para el logro de objetivos y metas integrando elementos de la dirección estratégica. De acuerdo con Koontz (1991) afirma que:

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada".

De acuerdo con Martínez & Gutiérrez (2012), las estrategias pueden determinarse de acuerdo con el impacto que se pretende establecer, desde el plano empresarial, creando la posibilidad de analizar el alcance de cada estrategia.

**Estrategias corporativas.** - La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa.

**Estrategia competitiva.** - Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que puede consistir en un liderazgo en costes y/o diferenciarse, ya sea enfocándose en un mercado o segmento específico pequeño o en un sector específico con un amplio alcance.

**Estrategias operativas.** - Se considera que una empresa es una serie de funciones (Marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia.

A continuación, se describen las estrategias consideradas de acuerdo con los objetivos y perspectivas.

**Tabla 11. Estrategias**

<b>Estrategias</b>		
<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>
Perspectiva financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar las ventas en un 50% en un período de 5 años</li> <li>• Aumentar los activos de la empresa en un 25%</li> <li>• Estructurar un sistema para manejar las finanzas de forma sana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un área responsable del seguimiento y decisiones financieras, con objetivos claros y una operatividad definida</li> <li>• Realizar un seguimiento permanente de los planes realizados y el cumplimiento de objetivos e indicadores</li> </ul>
Perspectiva de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveer los productos más demandados por los clientes dentro de las líneas de comercialización</li> <li>• Lograr una satisfacción en la compra y atención recibida</li> <li>• Lograr el posicionamiento en la mente de los consumidores locales como una empresa reconocida y con altos estándares de calidad y servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un sistema que permita disponer de personal capacitado con las mejores competencias para analizar productos de mayor demanda, vigilar la calidad de los proveedores, con el soporte de equipo necesario.</li> <li>• Desarrollar un plan promocional con uno de diferentes medios y canales que permita posicionar la marca en la mente de los consumidores y favorezca a la recordación y acceso.</li> </ul>
Perspectiva de procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la estructura, procedimientos, funciones de operación interna</li> <li>• Fortalecer y estructurar las áreas administrativas, operativas y de decisiones empresariales en función de los objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un levantamiento y mejoramiento de procedimientos y funciones con un sistema de revisión permanente en función del logro de los objetivos</li> <li>• Reestructurar las áreas administrativas para un óptimo desempeño de acuerdo con los objetivos</li> <li>• Adquirir el equipamiento necesario para dar soporte a las áreas administrativas</li> </ul>
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la cultura organizacional del personal interno enfocado en el logro de los objetivos empresariales y personales</li> <li>• Estructurar un proceso de mejoramiento continuo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un programa de capacitación para los diferentes cargos, que permita optimizar el desempeño interno y ante el cliente</li> <li>• Establecer un programa de mejoras, beneficios, motivación e incentivos al personal para lograr la satisfacción del cliente interno y el logro de objetivos empresariales</li> <li>• Establecer un proceso de mejoramiento continuo con su respectivo control y seguimiento</li> </ul>

**Fuente:** (Amo, 2012)

**Elaborado por:** Ríos, 2020.

### 3 OPERATIVIZACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA “DISTRIBUIDORA CENTRO PICA”

#### 3.1 Formulación e implantación del plan estratégico

Para finalizar la planificación se realizará la implantación del plan estratégico, con las actividades a realizar de acuerdo con cada estrategia, considerando proyectos estratégicos, con sus alcances, duración, responsables, indicadores, que permitan una efectiva aplicación y la encuadren en un horizonte para alcanzar los objetivos a la empresa. Considerando la situación actual del país por la pandemia algunos de los proyectos fueron realizados gracias a instrumentos tecnológicos, como videoconferencias por medio de la aplicación zoom, medios digitales y otros.

#### Planes de acción

**Tabla 12.** Planes de acción

Estrategias			
Perspectiva	Objetivo	Estrategia	Plan de acción
Perspectiva financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar las ventas en un 50% en un período de 5 años</li> <li>Aumentar los activos de la empresa en un 25%</li> <li>Estructurar un sistema para manejar las finanzas de forma sana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar un área responsable del seguimiento y decisiones financieras, con objetivos claros y una operatividad definida</li> <li>Realizar un seguimiento permanente de los planes realizados y el cumplimiento de objetivos e indicadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de organización para seguimiento y cumplimiento de objetivos y mejoramiento continuo</li> </ul>

<p>Perspectiva de clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveer los productos más demandados por los clientes dentro de las líneas de comercialización</li> <li>• Lograr una satisfacción en la compra y atención recibida</li> <li>• Lograr el posicionamiento en la mente de los consumidores locales como una empresa reconocida y con altos estándares de calidad y servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un sistema que permita disponer de personal capacitado con las mejores competencias para analizar productos de mayor demanda, vigilar la calidad de los proveedores, con el soporte de equipo necesario.</li> <li>• Desarrollar un plan promocional con uno de diferentes medios y canales que permita posicionar la marca en la mente de los consumidores y favorezca a la recordación y acceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan promocional para posicionamiento de la marca</li> </ul>
<p>Perspectiva de procesos internos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la estructura, procedimientos, funciones de operación interna</li> <li>• Fortalecer y estructurar las áreas administrativas, operativas y de decisiones empresariales en función de los objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un levantamiento y mejoramiento de procedimientos y funciones con un sistema de revisión permanente en función del logro de los objetivos</li> <li>• Reestructurar las áreas administrativas para un óptimo desempeño de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de levantamiento de procesos y funciones</li> <li>• Reestructuración de áreas administrativa, financiera y de productos</li> </ul>

		<p>acuerdo con los objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir el equipamiento necesario para dar soporte a las áreas administrativas</li> </ul>	
<p>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la cultura organizacional del personal interno enfocado en el logro de los objetivos empresariales y personales</li> <li>• Estructurar un proceso de mejoramiento continuo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un programa de capacitación para los diferentes cargos, que permita optimizar el desempeño interno y ante el cliente</li> <li>• Establecer un programa de mejoras, beneficios, motivación e incentivos al personal para lograr la satisfacción del cliente interno y el logro de objetivos empresariales</li> <li>• Establecer un proceso de mejoramiento continuo con su respectivo control y seguimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de capacitación, productividad e incentivos para personal operativo y administrativo</li> </ul>

**Elaborado por:** Ríos, 2020.

### 3.1.1 Proyecto estratégico I

**Nombre:** Plan de capacitación, productividad e incentivos para el personal.

**Descripción del plan:**

Se desarrollará un plan de capacitación y productividad que permita darle mayor valor al personal en las diferentes áreas de manera que incrementen su capacidad operativa o estratégica y a su vez se fortalezca la cultura organizacional interna incrementando la creatividad, la entrega hacia el trabajo y por tanto la productividad. Para todo el personal se desarrollará un programa de motivación, incentivos e integración que permita fortalecer la lealtad a la empresa y a su vez con ello mejore el desempeño en las actividades internas, desde las áreas administrativas, estratégicas de soporte, hasta las áreas de ventas y atención al cliente, siendo el puntal para el cumplimiento de los demás objetivos y estrategias planteadas.

**Objetivo general del proyecto:**

Desarrollar un plan completo de capacitación e incentivos que permita mejorar las capacidades técnicas, así como de aporte al cliente y a los objetivos de la empresa.

**Objetivos específicos del proyecto:**

- Establecer un plan de capacitación para el personal administrativo – financiero que permita incrementar sus capacidades y enfocar su trabajo a alcanzar los objetivos empresariales.
- Desarrollar un plan de capacitación para el personal de ventas y operaciones que permita incrementar sus capacidades y disponer de herramientas para ofrecer el mejor servicio al cliente.

- Establecer un sistema de mejoramiento de la cultura organizacional, desarrollando una estructura que permita capacitar de forma permanente, motivar al personal, mejorar su desempeño, mediante soporte al personal, incentivos, integración y el enfoque de un trabajo orientado al alcance de los objetivos.

**Responsables:**

- Gerencia general.
- Gerente administrativo.

**Duración:**

La primera fase de esta implementación correspondiente a la capacitación tendrá una duración de 3 meses. La capacitación total tendrá una duración de un año. El sistema de mejoramiento de la cultura tendrá una duración de 5 meses para su implementación y posteriormente para su ejecución 1 año.

**Tabla 13.** Plan de acción proyecto estratégico I

<b>Duración</b>	1 año		<b>Inicio</b>	02/01/2020		<b>Fin</b>	30/12/2020		
<b>Objetivo del proyecto</b>	<b>Objetivo general</b>	Desarrollar un plan de capacitación e incentivos							
	<b>Objetivos específicos</b>	Desarrollar un plan de capacitación para personal administrativo financiero para mejorar sus capacidades técnicas y el enfoque al logro de objetivos empresariales							
		Desarrollar un plan de capacitación para personal de operación y ventas para mejorar sus capacidades y el enfoque a la optimización del servicio al cliente							
		Establecer un sistema de mejoramiento de la cultura organizacional, motivación, soporte, incentivos, integración y el enfoque orientado al alcance de los objetivos							
<b>Actividad</b>	<b>Alcance</b>	<b>Duración</b>	<b>Fecha (inicio)</b>	<b>Fecha (finalización)</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador de éxito</b>	<b>Recursos</b>		<b>Presupuesto</b>
							<b>Humanos</b>	<b>Físicos</b>	
Establecer una planificación de capacitación integrando los programas de mejoramiento técnico, operativo, de motivación	Áreas de gerencia y administrativas	2 días	02/01/2020	03/01/2020	Gerente general Gerente administrativo	Documento formulado	Gerencias administrativas y general Personal ejecutivo	Instalaciones, sala de reuniones Computadores Papelería	\$150
Selección y contratación de empresas de capacitación y organización de plan de capacitación	Área administrativa Área financiera Área de recursos humanos	2 semanas	06/01/2020	20/01/2020	Gerente de recursos humanos Gerente general	Informe de capacitación	Gerencia general y administrativa	Sala de reuniones Papelería	\$2500
Capacitación a personal administrativo financiero en desarrollo técnico y	Personal del área administrativa y financiera	6 meses	21/01/2020	22/06/2020	Gerente General Gerente administrativo - financiero	Informe del Plan de capacitación	Gerencia administrativa y financiera	Sala de reuniones Papelería Computadora	\$2500

alcance de objetivos.									
Capacitación de personal de operación y ventas en conocimiento técnico y servicio al cliente	Personal operativo y de ventas	6 meses	21/01/2020	22/06/2020	Gerente de marketing y comercialización	Informe del plan de capacitación	Gerente general Gerente de marketing y comercialización	Sala de reuniones Papelería Computadora	\$2500
Desarrollo de políticas y planes para desarrollo de motivación, soportes incentivos, integración	Gerencias de todas las áreas	2 semanas	23/06/2020	03/07/2020	Gerente general Gerente de Recursos humanos Gerente de Marketing y comercialización Gerente administrativo - financiero	Informe de desarrollo del plan de motivación e incentivos Manual de procedimientos	Gerencias de todas las áreas	Sala de reuniones Papelería Computadora	\$150
Implementación de políticas, actividades y capacitación de personal directivo para la aplicación del sistema de soporte	Todo el personal	6 meses	03/07/2020	22/12/2020	Gerente administrativo	Informe de planificación Manual de procesos y procedimientos documentado	Gerencias de todas las áreas	Sala de reuniones Papelería Computadora Manual de procedimientos y procesos	\$1000

Elaborado por: Ríos, 2020.

### 3.1.2 Proyecto estratégico II

**Nombre:** Plan de organización para seguimiento y cumplimiento de objetivos y mejoramiento continuo.

**Descripción del plan:**

Es fundamental dentro de la organización establecer un sistema o plan de organización que permita asegurar el cumplimiento de los objetivos, así como de las estrategias planteadas, pues en ocasiones los planes no se cumplen o no se cumplen los objetivos, por lo que es necesario establecer un programa con actividades permanentes, procedimientos y acciones que permitan asegurar el cumplimiento de cada parte del plan, por lo que se integrará dentro de la gerencia administrativa y bajo control de la gerencia general un programa que permita vigilar el cumplimiento de los objetivos, realizar un seguimiento permanente, realizar los ajustes correspondientes y además de verificar las acciones realizadas, vigile que los objetivos originales vayan siendo cumplidos, con lo cual se alcance los objetivos lo más apegado a las fechas y presupuestos establecidos.

**Objetivo general del proyecto:**

- Desarrollar el plan organizacional para una ejecución óptima que permita el cumplimiento de objetivos a través del seguimiento y verificación del alcance ejecutado.

**Objetivos específicos del proyecto:**

- Establecer un sistema de cumplimiento para la gestión de actividades internas promoviendo actividades sistemáticas.
- Establecer los parámetros de seguimiento, verificación y alcance de objetivos para brindar un programa de actividades que se adapte al presupuesto y fechas establecidas.
- Gestionar un plan organizacional acorde a los requerimientos internos para una ejecución óptima de recursos.

**Responsables:**

- Gerencia general.
- Gerente administrativo.

**Duración:**

La primera fase de esta implementación correspondiente al mes de junio. La reunión de evaluación será 2 días, contando con revisiones y ajustes que se establece para cada trimestre que va conforme al desarrollo del proyecto estratégico.

**Tabla 14.** Plan de acción proyecto estratégico II

<b>Duración</b>	1 año		<b>Inicio</b>	01/07/2020		<b>Fin</b>	01/07/2021		
<b>Objetivo del proyecto</b>	<b>Objetivo general</b>	Desarrollar el plan organizacional para una ejecución óptima que permita el cumplimiento de objetivos a través del seguimiento y verificación del alcance ejecutado.							
	<b>Objetivos específicos</b>	Establecer un sistema de cumplimiento para la gestión de actividades internas promoviendo actividades sistemáticas.							
		Establecer los parámetros de seguimiento, verificación y alcance de objetivos para brindar un programa de actividades que se adapte al presupuesto y fechas establecidas.							
		Gestionar un plan organizacional acorde a los requerimientos internos para una ejecución óptima de recursos							
<b>Actividad</b>	<b>Alcance</b>	<b>Duración</b>	<b>Fecha (inicio)</b>	<b>Fecha (finalización)</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador de éxito</b>	<b>Recursos</b>		<b>Presupuesto</b>
							<b>Humanos</b>	<b>Físicos</b>	
Desarrollo del plan de seguimiento, principios, indicadores, cronograma y organización	Áreas de gerencia y administrativas	2 semanas	01/07/2020	15/07/2021	Gerente general Gerente administrativo	Documento formulado	Gerencias administrativas y general	Instalaciones, sala de reuniones Computadores Papelería	\$100
Reuniones de control, seguimiento y modificaciones	Todas las áreas, gerentes	Año completo	01/07/2020	01/07/2021	Gerente administrativo	Acta de reuniones	Gerentes de áreas	Instalaciones, sala de reuniones Computadores Papelería	\$150
Reunión general con las áreas y gerencia general de evaluación	Todas las áreas	3 días a lo largo del proyecto	15/10/2020	15/10/2020	Gerente general Gerente administrativo	Informe de resultados	Gerentes de área Personal ejecutivo	Instalaciones, sala de reuniones Computadores Papelería	-

**Elaborado por:** Ríos, 2020.

### 3.1.3 Proyecto estratégico III

**Nombre:** Reestructuración de áreas administrativa, financiera y de productos.

**Descripción del plan:**

Es necesario reestructurar las áreas administrativas, financieras y de compras de modo que existan en cada una de ellas personal ejecutivo estratégico que permita garantizar las mejores acciones en cada área y con ello el cumplimiento de los objetivos.

Área financiera: El área financiera requiere un gerente financiero, con altos niveles de conocimientos y estratégico que permita analizar la situación financiera de la empresa y la coordinación con las diferentes gerencias y el personal, de manera que se tomen decisiones estratégicas financieras de la empresa. Para ello será necesario el integrar un área financiera que tenga a cargo a las personas de contabilidad y se contrate un gerente financiero, quien mantenga relaciones con las demás gerencias, así como se integre a las reuniones estratégicas de todas las gerencias.

Área administrativa: El área administrativa no tendrá a cargo ya al personal financiero-contable, sino que estará a cargo de la organización administrativa y de personal, considerando también planificación y operaciones estratégicas de la empresa. Para ello se fortalecerá la capacitación al actual gerente administrativo y en el manual que se prevé establecer tendrá nuevas funciones orientadas a estos ámbitos estratégicos.

Área de compras: Se capacitará al actual jefe de compras, así como al personal de compras, para que se realice juntamente con el personal de apoyo, realice un análisis de mercado y un levantamiento de información permanente para saber las necesidades de productos que tiene el público, compararse con la competencia y hacer las relaciones necesarias con proveedores con el fin de disponer de los productos que satisfagan las necesidades del público. De manera que esta área esté permanentemente analizando los productos, las necesidades, así como la insatisfacción con los productos actuales, permitiendo con ello garantizar el mejor producto a los clientes e incrementando la competitividad.

**Objetivo general del proyecto:**

Reestructurar el área administrativa, financiera y de productos para mejorar la gestión interna de la empresa.

**Objetivos específicos del proyecto:**

- Establecer los lineamientos de gestión del área administrativa, financiera y de productos para garantizar la sinergia de las acciones que se desarrollan en cada departamento.
- Definir funciones y responsabilidades para la gestión administrativa, financiera y de productos para mejorar los niveles de eficiencia y eficacia.
- Gestionar acciones estratégicas para la operación y planificación de la empresa.

**Responsables:**

- Gerencia general.
- Gerente administrativo.
- Gerente financiero.
- Gerente de marketing y comercialización.

**Duración:**

La primera fase de esta implementación correspondiente a la reestructuración de la gestión administrativa misma que se irá acoplando a la gestión financiera y de productos.

**Tabla 15. Plan de acción proyecto estratégico III**

Duración	10,13 meses		Inicio	03/03/2020		Fin	03/03/2021		
Objetivo del proyecto	Objetivo general	Restructurar el área administrativa, financiera y de productos para mejorar la gestión interna de la empresa.							
	Objetivos específicos	Establecer los lineamientos de gestión del área administrativa, financiera y de productos para garantizar la sinergia de las acciones que se desarrollan en cada departamento.							
		Definir funciones y responsabilidades para la gestión administrativa, financiera y de productos para mejorar los niveles de eficiencia y eficacia.							
		Gestionar acciones estratégicas para la operación y planificación de la empresa.							
Actividad	Alcance	Duración	Fecha (inicio)	Fecha (finalización)	Responsable	Indicador de éxito	Recursos		Presupuesto
							Humanos	Físicos	
Realizar la reestructuración de la empresa, estableciendo nuevo personal, actividades y funciones	Todas las áreas	3 días	02/03/2020	04/03/2020	Gerente general Gerente administrativo	Documento formulado	Gerencias	Manual de funciones	\$ 100
Levantamiento del manual de funciones	Todas las áreas	3 meses	02/03/2020	18/05/2020	Gerentes	Manual de funciones	Gerencias Asesor externo	Manual de funciones	\$2500
Reorganización de la empresa y contratación de personal	Áreas financieras, compras y administrativa	4 meses	19/05/2020	18/08/2020	Gerente general Gerente administrativo	Cumplimiento de funciones	Gerencias Asesor externo	Informes de resultados	\$9000
Estudio de mercado de productos, precios, proveedores para la inclusión de nueva mercadería	Área de compras y mercadeo	2 meses	19/08/2020	11/10/2020	Gerente de compras Gerente de marketing	Informe de estudio de mercado Levantamiento de nuevos productos en base de datos	Gerencia de compras, mercadeo	Análisis del estudio de mercado	\$3000

Contrato con nuevos proveedores	Área de compras y gerencia general	3 semanas	12/10/2020	02/11/2020	Gerente general Gerente de compras	Contrato levantado	Gerente de compras Gerente general Proveedores	Informe de vacantes	-
Compra de nuevo inventario. Organización de nuevos productos y precios	Área de compras. Área financiera	2 semanas	03/11/2020	16/11/2020	Gerente general Gerente de compras Gerente financiero	Productos ingresados a base de datos	Gerente de compras Gerente general Gerente financiero Proveedores	Lista de requerimientos	\$150.000

**Elaborado por: Ríos, 2020.**

### 3.1.4 Proyecto estratégico IV

**Nombre:** Plan de levantamiento de procesos y funciones.

**Descripción del plan:**

Una vez establecido la nueva estructura de la empresa y las nuevas funciones requeridas es posible levantar primeramente un manual de funciones donde se especifique claramente las actividades, objetivos, responsabilidades que tiene cada cargo en la empresa fortaleciendo las estrategias anteriores y mejorando la efectividad de cada cargo. De igual manera se levantará un manual de procedimientos en el que se establezcan claramente las actividades de cada proceso con su alcance e indicadores, lo cual permitirá verificar el cumplimiento y hacerle más efectivo a las operaciones y objetivos, donde se incluirán los actuales objetivos planteadas. Esta documentación y su implementación unida a la estrategia de control y mejoramiento permitirá fortalecer cada parte de la empresa y por tanto alcanzar los logros.

**Objetivo general del proyecto:**

Definir el plan de levantamiento de procesos y funciones empresariales.

**Objetivos específicos del proyecto:**

- Identificar los procedimientos y actividades que se gestionan internamente para mejorar la efectividad y responsabilidad de cada actividad.
- Documentar los procedimientos y actividades para fortalecer el logro de objetivos y el alcance mediante indicadores.
- Implementar estrategias de mejoramiento para alcanzar los objetivos reduciendo los riesgos internos y promoviendo una cultura empresarial sostenible.

**Responsables:**

- Gerencia general.
- Gerente administrativo.
- Gerentes de todas las áreas.

**Duración:**

La primera fase de esta implementación corresponde al levantamiento de actividades y procedimientos mismo que facilitarán la documentación procesos que se desarrollarán en un periodo de un año.

**Tabla 16.** Plan de acción proyecto estratégico IV

<b>Duración</b>	1 año		<b>Inicio</b>		02/01/2020		<b>Fin</b>		30/12/2020
<b>Objetivo del proyecto</b>	<b>Objetivo general</b>	Definir el plan de levantamiento de procesos y funciones empresariales.							
	<b>Objetivos específicos</b>	Identificar los procedimientos y actividades que se gestionan internamente para mejorar la efectividad y responsabilidad de cada actividad.							
		Documentar los procedimientos y actividades para fortalecer el logro de objetivos y el alcance mediante indicadores.							
<b>Actividad</b>	<b>Alcance</b>	<b>Duración</b>	<b>Fecha (inicio)</b>	<b>Fecha (finalización)</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador de éxito</b>	<b>Recursos</b>		<b>Presupuesto</b>
							<b>Humanos</b>	<b>Físicos</b>	
Contratación de asesor para el levantamiento de funciones y procedimientos	Área administrativa y gerencia general	1 semana	02/01/2020	02/01/2020	Gerente general Gerente administrativo	Contrato firmado	Gerencias y Asesor externo	Instalaciones, sala de reuniones Computadores Papelería	\$ 2500
Capacitación y coordinación con asesor para el levantamiento de los cargos por parte de cada área.	Todas las gerencias y personal ejecutivo	3 días	03/01/2020	07/01/2020	Gerente general Gerente administrativo	Informe	Gerencias y asesor externo	Instalaciones, sala de reuniones Computadores Papelería	\$ 100
Levantamiento de procedimientos y funciones en coordinación con asesor externo	Todo el personal	1,5 meses	08/01/2020	13/02/2020	Gerente general Gerente administrativo	Documento preliminar desarrollado	Personal ejecutivo y operativo	Instalaciones, sala de reuniones Computadores Papelería	-

Revisión de documento, establecimiento del documento, políticas de soporte y plan de ejecución	Área administrativa y gerencia general	1 semana	14/02/2020	24/02/2020	Gerente general Gerente administrativo	Documento formulado y aceptado	Gerencias y asesor externo	Instalaciones, sala de reuniones Computadores Papelería	\$ 300
Capacitación al personal	Todo el personal	1 semana	02/03/2020	09/03/2020	Gerente administrativo	Informe de capacitación	Gerencias y asesor externo	Instalaciones, sala de reuniones Computadores Papelería	\$ 500
Implementación	Todo el personal	4 meses	10/03/2020	15/08/2020	Gerente administrativo	Informes de implementación	Gerencias y asesor externo	Instalaciones, sala de reuniones Computadores Papelería	\$ 300
Revisión, control de procedimientos y ajustes	Gerencias	3 revisiones en un período de 6 meses. 2 días por control	1) 29/02/2020 2) 25/04/2020 3) 28/06/2020	29/02/2020 25/04/2020 28/06/2020	Gerente general Gerente administrativo	Actividades cumplidas / Actividades programadas	Gerencias y asesor externo	Instalaciones, sala de reuniones Computadores Papelería	-

**Elaborado por:** Ríos, 2020.

### 3.1.5 Proyecto estratégico V

**Nombre:** Plan promocional para posicionamiento de la marca.

**Descripción del plan:**

Paralelamente 3 meses a partir del inicio de las estrategias establecidas se desarrollará un plan promocional estratégico que permita reposicionar a la marca con sus nuevas características, nuevos productos, mejor atención al cliente y eficiencia en las diferentes partes tanto administrativas como operativas del negocio. Para ello se realizará un mejoramiento de la imagen corporativa, mejoramiento de la publicidad externa y la utilización de nuevos canales comerciales con los cuales se potencie por una parte la venta de los productos, además la marca, variedad y calidad, y además la recordación de la marca, haciendo uso de una imagen corporativa definida en los diferentes canales, haciendo uso del logo y los colores, música y fortaleciendo la idea de personalización, haciendo uso de diferentes medios.

**Objetivo general del proyecto:**

Establecer un plan promocional para el posicionamiento de la marca.

**Objetivos específicos del proyecto:**

- Definir la imagen corporativa para crear una conexión entre los productos y el cliente y mejor el posicionamiento de mercado.
- Establecer estrategias para el mejoramiento de la publicidad externa que inflencie a la formación de identidad y comunicación.
- Identificar los canales comerciales y el uso de medios adecuados para la empresa fortaleciendo la personalización de los medios.

**Responsables:**

- Gerencia general.
- Gerente administrativo.
- Gerente de marketing y comercialización.

**Duración:**

La primera fase de esta implementación corresponde a la modificación de la imagen y a la planificación estratégica que pretende brindar un enfoque integral hacia el logro de objetivos.

**Tabla 17.** Plan de acción proyecto estratégico V

<b>Duración</b>	1 año		<b>Inicio</b>	02/01/2020		<b>Fin</b>	30/12/2020		
<b>Objetivo del proyecto</b>	<b>Objetivo general</b>	Establecer un plan promocional para el posicionamiento de la marca							
	<b>Objetivos específicos</b>	Definir la imagen corporativa para crear una conexión entre los productos y el cliente y mejor el posicionamiento de mercado.							
		Establecer estrategias para el mejoramiento de la publicidad externa que inflencie a la formación de identidad y comunicación.							
		Identificar los canales comerciales y el uso de medios adecuados para la empresa fortaleciendo la personalización de los medios.							
<b>Actividad</b>	<b>Alcance</b>	<b>Duración</b>	<b>Fecha (inicio)</b>	<b>Fecha (finalización)</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador de éxito</b>	<b>Recursos</b>		<b>Presupuesto</b>
							<b>Humanos</b>	<b>Físicos</b>	
Definir con especialistas los colores, nueva imagen y los usos en los diferentes medios	Áreas de marketing y gerencia general	2 semanas	02/01/2020	14/01/2020	Gerente general Gerente de marketing	Documento de imagen corporativa	Personal de mercadeo Gerencia general Asesores en diseño	Instalaciones, sala de reuniones Computadores Papelería	\$2500
Desarrollar una planificación estratégica de marketing, el uso de diferentes medios, pautas y puntos clave a promocionar.	Área de marketing	2 semanas	15/01/2020	29/01/2020	Gerente de marketing	Documento de planificación de marketing	Personal de mercadeo	Instalaciones, sala de reuniones Computadores Papelería	\$450
Levantamiento de material para promoción físico y digital	Área de marketing	1,5 meses	03/02/2020	16/03/2020	Gerente de marketing	Check list de productos y material completo	Personal de mercadeo Asesores externos	Instalaciones, Computadores Papelería Material publicitario	\$22000

Lanzamiento de promoción de acuerdo con el calendario con soporte de especialistas en marketing digital	Área de marketing	1 año	02/01/2020	30/12/2020	Gerente de marketing	Cumplimiento de cronograma y presupuesto	Personal de mercadeo Asesores externos	Instalaciones, Computadores Papelería Material publicitario	\$5500
---	-------------------	-------	------------	------------	----------------------	--	---	---	--------

**Elaborado por:** Ríos, 2020.

### 3.2 Análisis económico financiero

Para realizar un análisis económico financiero de la implementación es necesario considerar las inversiones que va a realizar la empresa y analizarlas en relación a los ingresos y egresos adicionales que se van a generar por la implementación, por tanto a continuación se analiza las inversiones clasificadas, en base a los presupuestos previamente obtenidos y posteriormente se analizan cada uno de los gastos adicionales generados, así como los ingresos adicionales que generará la implementación, con lo cual se podrá evaluar específicamente el proyecto implementado o estrategias implementadas y sus beneficios y pérdidas.

#### Inversiones

Las inversiones requeridas a lo largo del año para la implementación se presentan consolidadas como sigue:

**Tabla 18.** Inversiones

Descripción	TOTAL
Capacitación	7.000,00
Asesores externos manual de funciones	2.500,00
Estudio de mercado	3.000,00
Incremento inventario	150.000,00
Manual de imagen	2.500,00
Levantamiento de material promocional	22.000,00
Lanzamiento promocional	5.500,00
TOTAL	192.500,00

**Elaborado por:** Ríos, 2020.

La inversión por realizarse, la empresa la realizará con sus propios fondos, pues es una inversión factible para la misma, para lo cual no requiere de un financiamiento externo.

## Presupuestos adicionales

Los presupuestos mensuales, así como anuales que generará la implementación están dados por los sueldos adicionales en los que se incluye el salario del nuevo gerente de compras y se estima requerir 2 nuevos operarios para las ventas generadas y por otro lado los costos adicionales de operación que se presupuestaron previamente para los breaks en las capacitaciones, operaciones internas, por tanto, se tiene lo siguiente:

**Tabla 19.** Salarios de personal nuevo

Descripción	Nominal	IESS	14 sueldo	13 sueldo	Vacaciones	Total unitario	Cantidad	Total mensual	Total anual
Gerente estratégico de compras	850	103,28	33,33	70,83	35,42	1.092,86	1	1.092,86	13.114,30
Trabajadores de ventas y operativos	400	48,60	33,33	33,33	16,67	531,93	2	1.063,87	12.766,40
TOTAL						1624,79	3,00	2.156,73	25.880,70

**Elaborado por:** Ríos, 2020.

**Tabla 20.** Costos adicionales por operación y promoción

	Valor total
Operación interna para la puesta en marcha de actividades	1.800,00
Salarios adicionales de personal	25.880,70
<b>TOTAL UNITARIO</b>	<b>27.680,70</b>

**Elaborado por:** Ríos, 2020.

## Ingresos previos y adicionales

Los ingresos actuales por ventas de la empresa se han mantenido sin variación mayor en un valor de \$2'218.768. La implementación presentada estima un incremento de las ventas en un 11% el primer año y un crecimiento adicional de un 5% anual, lo que finalmente genera un crecimiento de alrededor del 60% de las ventas actuales en un período de 5 años. A continuación, los detalles.

**Tabla 21.** Ingresos previos a la implementación y adicionales

Ingresos previos a la implementación	2'218.768,87
Ingresos adicionales obtenidos por implementación	244.064,58

**Estado de resultados del proyecto (adicionales)**

Por tanto, el estado de resultados específicamente de la implementación, es decir los ingresos extra obtenidos, los gastos extra y los costos (que la empresa estima en un 55% de sus ingresos) muestran el siguiente resultado:

**Tabla 22.** Estado de resultados del proyecto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS ADICIONALES OBTENIDOS</b>					
Ventas	244.065,00	256.268,00	269.081,00	282.535,00	296.662,00
(-) Costos de ventas	134.236,00	140.947,00	147.995,00	155.394,00	163.164,00
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>109.829,00</b>	<b>115.321,00</b>	<b>121.087,00</b>	<b>127.141,00</b>	<b>133.498,00</b>
<b>Gastos operacionales</b>					
(-) Gastos adicionales de operación	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
(-) Gastos adicionales de personal	25.881,00	25.881,00	25.881,00	25.881,00	25.881,00
<b>(=) UTILIDAD DE OPERACIÓN ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>82.148,00</b>	<b>87.640,00</b>	<b>93.406,00</b>	<b>99.460,00</b>	<b>105.817,00</b>
(-) Participación a trabajadores (15%)	12.322,00	13.146,00	14.011,00	14.919,00	15.873,00
<b>(=) Utilidad antes de impuesto a la renta</b>	<b>69.826,00</b>	<b>74.494,00</b>	<b>79.395,00</b>	<b>84.541,00</b>	<b>89.945,00</b>
(-) Impuesto a la renta (22%)	15.362,00	16.389,00	17.467,00	18.599,00	19.788,00
<b>(=) Utilidad neta</b>	<b>54.464,00</b>	<b>58.105,00</b>	<b>61.928,00</b>	<b>65.942,00</b>	<b>70.157,00</b>

**Elaborado por:** Ríos, 2020.

Como se observa, existe un beneficio neto positivo con la implementación, por lo que será necesario evaluar financieramente en base al flujo de caja obtenido y los indicadores del VAN y la TIR para observar la viabilidad de la implementación:

**Tabla 23.** Flujo de caja (adicional)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	192.500,00					
Utilidad neta		54.464,00	58.105,00	61.928,00	65.942,00	70.157,00
Flujo de caja	-192.500,00	54.464,00	58.105,00	61.928,00	65.942,00	70.157,00

**VAN**

Para el cálculo del VAN, la empresa ha establecido una tasa de oportunidad de 13,5% correspondiente al rendimiento sobre la inversión que ha obtenido en años anteriores, es decir su tasa mínima esperada para una inversión interna a realizar.

**Tabla 24.** Cálculo del VAN

Tasa de oportunidad =	0,135	
Año	Flujo	Flujo descontado
0	-192.500,00	-192.500,00
1	54.464,00	47.986,00
2	58.105,00	45.105,00
3	61.928,00	42.355,00
4	65.942,00	39.736,00
5	70.157,00	37.247,00

**Elaborado por:** Ríos, 2020.

Con estos cálculos y mediante la función TIR () de Excel es posible obtener los indicadores de rentabilidad del proyecto implementado como sigue:

VAN	19.928,10
-----	-----------

TIR	18%
-----	-----

Como se puede observar, el VAN es positivo, lo cual implica que la inversión es rentable y que se supera la tasa mínima aceptable. Al obtener la TIR se puede observar una tasa de rentabilidad de 18%, valor que sobrepasa en cerca de 5 puntos a la rentabilidad mínima esperada por la empresa y por tanto la implementación estratégica será rentable y por tanto conviene implementarla.

## 4 CONCLUSIONES

- La empresa requiere de un plan estratégico para conocer el funcionamiento de la empresa y establecerla en un contexto global, lo que implicaría conocer la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios y para sobrevivir en un mercado de constante competencia. De tal modo que la empresa requiere de conocimiento estratégico para crear valor agregado y saber cómo hacer las cosas para que las acciones no sean espontáneas, sino que cuenten con el respaldo y análisis empresarial para tomar las mejores decisiones.
- Los procesos planificados determinan las actividades relevantes y visualizan a la empresa hacia un pensamiento estratégico desde un enfoque a largo plazo y global en donde es factible identificar las oportunidades y minimizar los riesgos, con un análisis estratégico se pueden aprovechar las oportunidades mejorando la certidumbre del negocio a futuro.
- El direccionamiento estratégico es la formulación de los propósitos de la empresa para consignar los objetivos que apuntan al crecimiento y la rentabilidad, en este contexto se unifican los criterios basados en el razonamiento y la experiencia que se centran en la definición del negocio y la filosofía corporativa.
- Las empresas deben definir adecuadamente su negocio para posicionarlo dentro del contexto real, potencial y futuro un panorama que debe estar orientado a la necesidad de satisfacer a los clientes con productos y servicios de calidad, para lo cual se debe establecer el mercado objetivo y las ventajas competitivas características que lo posicionarán con respecto a otras empresas del mercado o segmento en el cual se encuentre la empresa.
- El análisis FODA es una de las herramientas de análisis situacional que permite tener un enfoque general de la empresa que debe aplicarse para conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas siendo un diagnóstico estratégico de observación directa e indirecta de aspectos positivos y negativos.

- La filosofía corporativa es la identidad de la empresa y se la concibe a través de la misión, visión, valores y estrategias, sus principios permiten establecer un compromiso y reconocimiento hacia el logro de objetivos y metas planteadas y la posibilidad de un desempeño adecuado de todas las actividades empresariales porque la filosofía organizacional genera el sentido de pertenencia tanto en la empresa como en los empleados.
- Trasladar la misión y visión a un equilibrio y a la ejecución de la estrategia requiere del cuadro de mando integral para ello los temas estratégicos deben partir de cuatro perspectivas denominadas financiera, clientes, desarrollo humano y perspectiva interna.
- Las perspectivas están planteadas para medir el desempeño de las empresas y establecer un seguimiento a cada una de las tareas con la finalidad de mejorar los recursos disponibles.

## 5 RECOMENDACIONES

- Se recomienda que las empresas que deciden realizar una planificación estratégica realicen una introspección a los factores internos y externos para evidenciar la situación en la que encuentran y tomar decisiones en función de los resultados obtenidos. Una detección temprana de las necesidades y las brechas empresariales permite el cumplimiento de objetivos y el planteamiento de estrategias, si no existen un seguimiento y mejora, es posible que las empresas no cumplan con sus expectativas.
- La planificación estratégica sirve para dirigir los esfuerzos empresariales a establecer una visión a futuro, siendo una de las herramientas que permite anticiparse a los hechos para establecer estrategias y garantizar el crecimiento de la empresa, si no existe una planificación es difícil que la empresa tome decisiones en función de resultados irreales. Una detención temprana de la realidad de la empresa permite identificar oportunidades y minimizar riesgos.
- Las empresas deben ser conscientes que al establecer un plan estratégico es factible estructurar aspectos claves de negocio y proporcionar información con respecto a las condiciones de la industria y situaciones competitivas.
- El planteamiento del estudio es un mecanismo de referencia para otras empresas, dado que en Ecuador gran parte de las empresas son familiares y mantienen todavía parámetros y procesos empíricos que no les permite crecer y afrontar situaciones externas, es decir no se pueden adaptar con facilidad a cambios propios del entorno.
- Se recomienda realizar un análisis FODA como parte del diagnóstico estratégico con la finalidad de obtener información de aspectos positivos y negativos que dan a conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Es recomendable que se establezca proyectos estratégicos para la implementación del plan estratégico ya que permiten ser mecanismos de control y seguimiento con los cuales se puede verificar el avance de las estrategias.

- El control de la ejecución de la estrategia se da a través del cuadro de mando integral y es efectiva cuando los resultados se orientan al logro y efectividad organizacional. La carencia de control perjudica el logro de metas y el avance de resultados. Las empresa y trabajadores deben ser corresponsables de las acciones o mejoras que se implementan, si no existe un compromiso no se evidenciarán los cambios y los controles no serán factibles dado que no existe un seguimiento.
- La estructura de transformar e implementar una estrategia requiere de recursos, por ende, analizar la viabilidad financiera contribuye a determinar mediante criterios de evaluación cuando rentable será la planificación estratégica. El aspecto financiero es uno de los puntos de relevancia para la toma de decisiones y debe ser lo más claro y conciso para que las empresas tomen la decisión de establecer un plan estratégico no solo por el contexto practico sino por la relevancia en el accionar de la empresa al permitir que se pueda anticipar a futuro como el negocio contribuirá a crear valor en los clientes.
- Se recomienda que la empresa analice los parámetros expuestos en el estudio para que posteriormente realice una implementación con la finalidad de mejorar los aspectos críticos y viabilizar soluciones hacia una gestión optima de crecimiento y sostenibilidad para la nueva línea de productos que la empresa implemento para ofrecer la diversidad de productos y canalizar los productos en beneficio de los clientes.

## 6 BIBLIOGRAFÍA

- 50Minutos.es. (2016). *El análisis PESTEL: Asegure la continuidad de su negocio*. 50Minutos.es.
- Amo, F. (2012). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. España: ESIC .
- Baca, G., Rodríguez, N., & Pacheco, A. (2014). *Administración Integral*. España : ESIC .
- Banco Central del Ecuador. (17 de Enero de 2020). *La Economía ecuatoriana se recuperará 0.7% durante el 2020*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1348-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-se-recuperar%C3%A1-07-durante-el-2020#:~:text=Para%20el%20a%C3%B1o%202020%2C%20la,nominal%20de%20USD%20109.667%20millones>.
- Borges, C. (2019). Realiza un análisis estratégico para tu empresa con estas 5 técnicas. *Rockcontent*, 2-8.
- Briceño, I. (12 de Noviembre de 2018). *Evaluación de Factores Internos Matriz EFI (Matriz EFI – MEFI)*. Obtenido de <https://comunidad.iebschool.com/emprendelink/matriz-efi/>
- Caldas, M., Lacalle, G., & Carrión, R. (2012). *La empresa como comunidad de personas (Recursos humanos)* . España .
- Daft, R. (2019). *Teoría y diseño organizacional*. México: International Thomson.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración estratégica*. Pearson Educación.
- Desarrollo, B. I. (2020). *Perfil de país Ecuador*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Perfil-de-pais-del-Grupo-BID-Ecuador-2005-2019.pdf>
- Gan, F., & Prats, J. (2013). *Cuadro de Mando Integral*. España : Diaz de Santos .
- García, E. G. (5 de Septiembre de 2017). *¿Qué son las operaciones en una empresa?* Obtenido de <http://imconsultores.com/que-son-las-operaciones-en-una-empresa/>
- Gómez, H. S. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá D.C: 3R Editores.
- Gómez, M. G. (2008). *Cuantificación y generación de valor en la cadena de suministro extendida*. León: Del Blanco Editores.
- Hernández, G., & Godínez, A. (2014). *Planeación Estratégica Total*. Guanajuato: Ignius Media Inovation.
- Hernández, Z. T. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Hiriyappa, B. (2019). *Análisis estratégico de negocios*. España.
- Hiriyappa, B. (2019). *Análisis estratégico de negocios*. España : Babel cube .

- Huetteman, L. (2019). *El Tesoro de los Valores Corporativos: Cinco claves para el éxito organizacional Liderazgo centrado en valores*. España : Booklocker.com.
- Illera, L., & Illera, J. (2015). *Política empresarial: Línea de dirección y estrategias*. Colombia : CESA .
- INEC. (2020). *ENEMDU* . Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Jaramillo, E. (2009). *Análisis PESTEL*. Obtenido de [https://www.academia.edu/38214807/Analisis\\_PESTEL](https://www.academia.edu/38214807/Analisis_PESTEL)
- Kaplan, R., & Norton, D. (1990). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston : Harvard Business School Press,.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *The Strategy-focused organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2013). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia* . Estados Unidos : Harvard Business Press .
- Koontz, H., & Weihrich, A. (1991). *Administración una perspectiva global*. New York: Editorial McGraw Hill.
- Leiva, M. R. (Junio de 2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Loor, Y. (2014). *Direccionamiento Estrategico, Comercial y Financiero*. España : Dreams Magnet.
- Maldonado, J. (2019). *Habilidades gerenciales: Visión globalizada del proceso*. Bogotá : De la U .
- Martín, J. (15 de Mayo de 2017). *Estudia tu entorno con un PEST-EL*. Obtenido de <https://www.cerem.ec/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Como implmentar el Cuadro de mando integral* . España : Díaz de Santos .
- Méndez, D. (17 de Abril de 2020). *Servicios*. Obtenido de <https://numdea.com/servicios.html>
- Ministro de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, S. M. (2019). *Libro Blanco*. Quito: Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación del Ecuador,.
- Moraes, D. (21 de Agosto de 2020). *5 fuerzas de Porter: conócelas a detalle para analizar tu competencia y orientar mejor tu negocio*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter/>
- Ocaña, H. (2012). *Dirección estratégica de los negocios*. España : DUKEN .
- Pérez, C. (2016). *Los indicadores de gestión* . España : SOPORTE CIA .

- Ponce, J. P. (2020). *Estado Digital Ecuador 2020- Estadísticas digitales actualizadas*. Obtenido de <https://blog.formaciongerencial.com/estadodigitalecuador2020/>
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto S.A. .
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Pulgar, L., & Rios, F. (2017). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño*. España.
- Pursell, S. (29 de Julio de 2020). *Análisis FODA: qué es y cómo implementarlo en tu empresa*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>
- Quiroga, F. (11 de Noviembre de 2019). *¿Qué es la cadena de valor?* Obtenido de <https://tueconomiafacil.com/la-cadena-de-valor-concepto-elementos-y-ejemplos/>
- Robben, X. (2016). *La cadena de valor de Michael Porter: Identifique y optimice*. España : 50Minutos.
- Rojo, M. (2015). *UF0517 - Organización empresarial y de recursos humanos* . España : UID.
- Rubió, T. (2016). *Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. España : OCTAEDRO.
- Sainz de Vicuña, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica* . España : ESIC.
- Sánchez, J. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial*. España : PALIBRO .
- Shum, Y. M. (18 de Junio de 2018). *Matriz de evaluación de factores externos*. Obtenido de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/#:~:text=El%20%C3%A9xito%20de%20una%20estrategia,aprovechar%20para%20aumentar%20el%20crecimiento%2C>
- Speth, C. (2016). *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio*. España: 50 minutos .
- The execution premium: Integrando la estrategia*. (2008). Estados Unidos : Harvard Bussines .
- Thompson, P. &. (2012). *Administración estratégica, Teoría y Casos*. México: Mc. Graw Hill Interamericana.
- Toran, F. (2013). *Mision y Vision: Emprendiendo Con Sentido Y Rumbo*. España : CreateSpace Independent Publishing Platform.

## 7 ANEXOS

### Anexo 1

**DISTRIBUIDORA CENTRO PICA**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019**  
**EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA**

<b>ACTIVO</b>	
<b>CORRIENTE</b>	<b>876.963,39</b>
<b>DISPONIBLE</b>	<b>24.722,83</b>
CAJA DISPONIBLE	2.569,00
BANCO PICHINCHA	20.375,32
BANCO INTERNACIONAL	1.778,51
<b>EXIGIBLE</b>	<b>2.004,56</b>
CUENTAS POR COBRAR	-
ANTICIPO IMPUESTO RENTA	-
CREDITO TRIBUTARIO. IVA COMPRAS	-
CREDITO TRIBUTARIO. I.R. AÑO CORRIENTE	2.004,56
<b>REALIZABLE</b>	<b>850.236,00</b>
INV.MERCADERIAS	850.236,00
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>3.343,70</b>
MUEBLES Y ENCERES	<b>10.384,40</b>
DEPRECIACION ACUMULADA MUEBLES Y ENCERES	<b>8.535,96</b>
INSTALACIONES, MAQUINARIAS, EQUIPOS Y MUEBLES	-
DEPRECIACION ACUMULADA INST, MAQ, EQUIPOS, MUEB	-
EQUIPO DE COMPUTO Y SOFTWARE	<b>3.203,14</b>
DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO Y SOFTWARE	<b>1.707,88</b>
VEHICULO	
DEPRECIACION ACUMULADA VEHICULO	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b><u>880.307,09</u></b>
<b>PASIVOS</b>	
<b>CORRIENTES</b>	<b>115.689,34</b>
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	55.065,02
CUENTAS POR PAGAR INST.FINANCIERAS	60.624,32
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>55.603,01</b>
ADMINISTRACION TRIBUTARIA	1.443,23
IESS	2.906,52
IMPUESTA. RENTA	37.540,00
EMPLEADOS	13.713,26
15% PARTICIP	-
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
CUENTAS POR PAGAR INST.FINANCIERAS	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>171.292,35</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>709.014,74</b>
PATRIMONIO NETO	<b>709.014,74</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b><u>880.307,09</u></b>

Lcda. María Eugenia Domínguez M.  
GERENTE PROPIETARIO

Ing. Tania Raza G  
CONTADOR

**DISTRIBUIDORA CENTRO PICA**  
**MARÍA EUGENIA DOMÍNGUEZ MENA**  
**ESTADO DE RESULTADOS AL 31 de diciembre del 2019**  
**Expresado en dólares de los Estados Unidos de América**

**INGRESOS**

**VENTAS NETAS**

VENTAS 12% 2.099.562,19

VENTAS 0% 119.206,68

OTROS INGRESOS

**TOTAL INGRESOS**

**2.218.768,87**

1.929.364,23

(765.741,06)

**EGRESOS**

INV. INICIAL MERCADERIAS 842.145,36

COMPRAS 1.852.959,93 2.695.105,29

DESCUENTO EN COMPRAS (-)

INV. FINAL MERCADERIAS (-) 795.714,23

**COSTO DE VENTAS**

**1.899.391,06**

**ADMINISTRATIVOS**

**143.445,18**

SUELDOS 109.062,54

BENEFICIOS SOCIALES 14.482,40

APORTES Y FONDOS RESERVA 19.900,24

**OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS**

**50.917,14**

COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES 2.266,31

ARRIENDOS 11.677,00

SERVICIOS 13.132,30

OTROS GASTOS 13.515,09

TRANSPORTE 7.842,72

SUMINISTROS Y MATERIALES 2.283,08

DEPRECIACION ACTIVOS 200,64

**GASTOS FINANCIEROS**

**50.875,32**

INTERES/GASTOS BANCARIOS 50.875,32

**TOTAL GASTOS**

**245.237,64**

OTRAS PERDIDAS

**TOTAL COSTO Y GASTOS**

**2.144.628,70**

**UTILIDAD BRUTA**

**74.140,17**

11.121,03

63.019,14

**LATACUNGA 31 diciembre 2019**

**Sra. María Eugenia Domínguez**  
**GERENTE GENERAL**

**Ing. Tania E. Raza G**  
**CONTADOR**