



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TEMA:

Planificación Estratégica para la Distribuidora JMC de la ciudad
de Guayaquil; Período: 2016-2020

AUTORES:

Villavicencio Zambrano, Arianna Johanna
León Araujo, Juan Víctor

IDENTIFICACIÓN DEL TÍTULO:

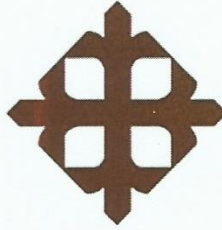
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TUTORA:

Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth M.Ec.

Guayaquil, Ecuador

2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Villavicencio Zambrano, Arianna Johanna y León Araujo, Juan Víctor** como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional.

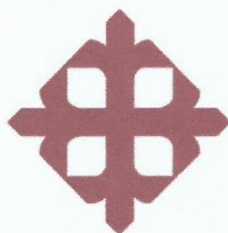
TUTORA

Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth M.Ec.

DIRECTORA (e) DE LA CARRERA

Lcda. Isabel Pérez Jiménez M.Ed.

Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Arianna Johanna, Villavicencio Zambrano

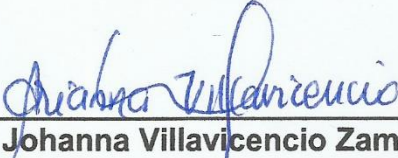
DECLARO QUE:

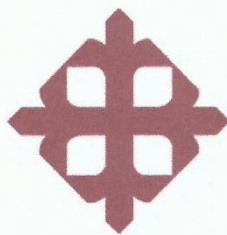
El Trabajo de Titulación **Planificación Estratégica para la Distribuidora JMC de la ciudad de Guayaquil; Período: 2016-2020**. Previa a la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015

LA AUTORA


Arianna Johanna Villavicencio Zambrano



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Juan Víctor, León Araujo**

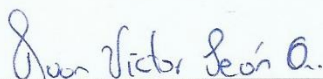
DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **Planificación Estratégica para la Distribuidora JMC de la ciudad de Guayaquil; Período: 2016-2020**. Previa a la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

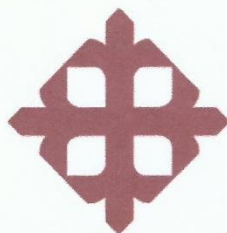
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015

EL AUTOR



Juan Víctor León Araujo



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

AUTORIZACIÓN

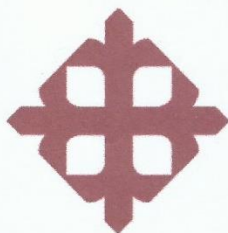
Yo, Arianna Johanna, Villavicencio Zambrano

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Planificación Estratégica para la Distribuidora JMC de la ciudad de Guayaquil; Período: 2016-2020**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015

LA AUTORA:

Arianna Johanna Villavicencio Zambrano



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Juan Víctor, León Araujo**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Planificación Estratégica para la Distribuidora JMC de la ciudad de Guayaquil; Período: 2016-2020**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015

EL AUTOR:

Juan Víctor León A.

Juan Víctor León Araujo

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios por ser el pilar fundamental en mi vida y por permitirme estar con vida para cumplir mis sueños. A mi señora madre, por siempre luchar y con sacrificio darme lo mejor, por confiar en mí, por brindarme su apoyo sincero que necesité haciendo doble labor de padre y madre. Por inculcarme buenos valores y convertirme en una persona de bien.

A mi familia por darme su apoyo para seguir adelante en mis estudios y en mi vida personal. Un privilegiado agradecimiento a mi tutora Cynthia Román, quien dedicó su tiempo para transmitirnos sus conocimientos, logrando que nuestro trabajo sea excelente. Gracias por su paciencia, aprecio, amistad y apoyo incondicional.

Villavicencio Zambrano, Arianna Johanna

En primer lugar, agradezco a Dios por todas las oportunidades que me ha brindado en mi vida y a sobrepasar las adversidades con sabiduría y humildad, por ser el apoyo espiritual que nunca falla. A mis padres, quienes siempre han permanecido a mi lado, a pesar de la distancia, por su confianza y apoyo incondicional de seguir adelante y lograr mis objetivos.

A mi hermano y hermanas que me ayudaron en el proceso de titulación con ideas y apoyo emocional. Agradezco de manera especial a la Miss Cynthia Román, que en todo el proceso nos ayudó y nos motivó a culminar la tesis con excelentes resultados, por su amistad, su paciencia y su generosidad.

León Araujo, Juan Víctor

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a Dios, porque sin él, nada hubiera sido posible. A mi madre Ligia Zambrano por ser un ejemplo a seguir, de mujer luchadora, honesta y responsable en todas sus obligaciones.

Dedico este trabajo a todas las personas que estuvieron a mi lado en esta etapa de elaboración de la tesis, a mis compañeros de clases, que me brindaron su amistad y buenos momentos.

Villavicencio Zambrano, Arianna Johanna

Este trabajo de titulación se lo dedico a Dios, por siempre escuchar mis oraciones y bendecirme. A mis padres, quienes siempre velaron y estuvieron a mi lado todo el tiempo, por esos consejos de superación y fuerza para seguir adelante.

Dedico esta tesis a mi familia y a todos mis compañeros de clases, que me apoyaron y siempre estuvieron presentes.

León Araujo, Juan Víctor

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	VII
DEDICATORIA	VIII
ÍNDICE GENERAL	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XIV
ÍNDICE DE IMÁGENES.....	XVI
RESUMEN	XVII
ABSTRACT	XVIII
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	XIX
INTRODUCCIÓN	XX
ANTECEDENTES.....	XXII
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	XXIV
JUSTIFICACIÓN.....	XXVII
OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	XXVIII
<i>Objetivo General</i>	xxviii
<i>Objetivos específicos</i>	xxviii
ALCANCE.....	XXVIII
LIMITACIONES	XXVIII
CAPÍTULO 1: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	1
1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: ANTECEDENTES Y CONCEPTUALIZACIÓN	1
1.2 MODELO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	3
1.2.1 <i>Análisis del ambiente externo</i>	4
1.2.1.1 Análisis PEST	4
1.2.1.2 Análisis competitivo de la industria: Las cinco fuerzas de Michael Porter	5
1.2.1.3 Matriz de Evaluación de factores externos MEFE.....	7
1.2.2 <i>Análisis del ambiente interno</i>	9
1.2.2.1 Matriz FODA	9
1.2.2.2 Matriz de evaluación de factores internos MEFI	10
1.2.2.3 La misión y la visión de una empresa.	11
1.2.2.4 Definición de metas y objetivos.....	12
1.2.2.5 Responsabilidad Social Corporativa.....	12
1.2.2.6 Matriz del perfil competitivo MPC.....	13
1.2.3 <i>Formulación Estratégica</i>	13
1.2.3.1 Estrategias corporativas	13
1.2.3.2 Estrategias Funcionales	17
1.2.3.3 Estrategia unidad de negocios.....	17
1.2.3.4 Marco de portafolio de Foda.....	19
1.2.3.5 Matriz General Electric	21
1.2.3.6 Matriz BCG.....	22
1.2.4 <i>Implementación de estrategias</i>	24
1.2.5 <i>Control estratégico</i>	25
CAPÍTULO 2 “ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO ENTORNO”	26

2.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO	26
2.1.1 <i>Análisis PEST</i>	26
2.1.1.1 Factor Político	26
2.1.1.2 Factor Económico	29
2.1.1.3 Factor Social.....	31
2.1.1.4 Factor Tecnológico.....	35
2.1.2 <i>Las 5 Fuerzas de Michael Porter</i>	37
2.1.2.1 Rivalidad entre competidores.....	37
2.1.2.2 Amenaza de nuevos competidores.....	37
2.1.2.3 Amenaza de productos sustitutos	38
2.1.2.4 Poder de negociación de proveedores	38
2.1.2.5 Poder de negociación de consumidores.....	39
2.1.3 <i>Matriz de perfil de oportunidades y amenazas (POAM)</i>	40
2.1.3.1 Factor Geográfico	40
2.1.3.2 Factor político	40
2.1.3.3 Factor social matriz de oportunidades y amenazas (POAM)	41
2.1.3.4 Factor tecnológico Matriz de oportunidades y amenazas (POAM)	42
2.1.4 <i>Matriz de factores externos MEFE</i>	43
2.1.5 <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	44
2.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO	48
2.2.1 <i>Análisis de la Matriz Axiológica</i>	49
2.2.2 <i>Misión de la distribuidora JMC</i>	53
2.2.3 <i>Visión de la distribuidora JMC</i>	54
2.2.4 <i>Objetivos de la organización</i>	54
2.2.4.1 Objetivo general	54
2.2.4.2 Objetivos específicos	55
2.2.5 <i>Políticas</i>	55
2.2.5.1 Políticas para el personal	55
2.2.5.2 Políticas para los proveedores.....	56
2.2.5.3 Políticas para los clientes.....	57
2.2.5.4 Políticas para la seguridad	57
2.2.6 <i>Matriz PCI</i>	57
2.2.7 <i>Matriz de evaluación de factores internos MEFI</i>	61
2.2.8 <i>FODA consolidado de la organización</i>	62
CAPÍTULO 3: FORMULACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICA	66
3.1 ESTRATEGIAS SWOT PORTFOLIO FRAMEWORK	66
3.2 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	67
3.2.1 <i>Estrategias Corporativas</i>	67
3.2.1.1 Mejorar los índices de liquidez	67
3.2.1.2 Relanzamiento de imagen corporativa	77
3.2.1.3 Mejoramiento de identidad corporativa	81
3.2.1.4 Implementación de un sistema de seguridad	98
3.2.1.5 Mejorar relaciones con clientes.....	99
3.2.2 <i>Estrategia Funcional</i>	101
3.2.2.1 Área Gerencia:	102
3.2.2.2 Área Financiera-Contable	102
3.2.2.3 Área Ventas	103
3.2.2.4 Área logística-bodega	103
3.2.3 <i>Estrategias unidad de negocio</i>	104
3.2.3.1 Estrategias de la unidad de negocios “Productos de consumo masivo”	104
3.2.3.2 Estrategias de la unidad de negocios “Licores”	105
3.2.3.3 Estrategias de la unidad de negocios “Confitería”	106

3.3 IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	107
3.3.1 <i>Presupuesto de la planificación estratégica</i>	107
3.3.2 <i>Ratios Financieros sin implementación</i>	109
3.3.2.1 Razones de liquidez	111
3.3.2.2 Razones de actividad	112
3.3.2.3 Razón de endeudamiento.....	114
3.3.2.4 Razones de rentabilidad	115
3.3.3 <i>Ratios financieros con implementación de las estrategias.</i>	118
3.3.3.1 Razón de Liquidez con implementación	119
3.3.3.2 Razón de actividad con implementación	120
3.3.3.3 Razón de endeudamiento con implementación	123
3.3.3.4 Razón de rentabilidad con implementación	123
3.3.4 <i>Flujos de efectivo con implementación y sin implementación de la planificación estratégica</i>	127
3.3.5 <i>Análisis ingeniería económica: escenario real, optimista y pesimista</i>	132
3.3.6 <i>Análisis de sensibilización</i>	137
3.4 CONTROL ESTRATÉGICO.....	139
3.4.1 <i>Perspectiva financiera</i>	139
3.4.2 <i>Perspectiva clientes</i>	140
3.4.3 <i>Perspectiva Interna</i>	141
3.4.4 <i>Perspectiva aprendizaje</i>	141
CONCLUSIONES.....	143
RECOMENDACIONES.....	144
BIBLIOGRAFÍA	145
ANEXOS	150

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA NO. 1 MATRIZ GENERAL ELECTRIC	22
TABLA NO. 2 MATRIZ BCG.....	23
TABLA NO. 3 POBLACIÓN DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS DE ACUERDO A EDADES.	32
TABLA NO. 4 LISTADO DE PROVEEDORES DE JMC DISTRIBUCIONES.....	39
TABLA NO. 5 FACTOR GEOGRÁFICO MATRIZ OPORTUNIDADES Y AMENAZAS POAM	40
TABLA NO. 6 FACTOR POLÍTICO MATRIZ DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES POAM	41
TABLA NO. 7 FACTOR SOCIAL MATRIZ DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM).....	42
TABLA NO. 8 FACTOR TECNOLÓGICO MATRIZ DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM).....	43
TABLA NO. 9 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS MEFE.....	44
TABLA NO. 10 PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL	45
TABLA NO. 11 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO DEL MERCADO DE COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO.	47
TABLA NO. 12 MATRIZ AXIOLÓGICA DE LA DISTRIBUIDORA “JMC”	48
TABLA NO. 13 CAPACIDAD COMPETITIVA DE LA DISTRIBUIDORA JMC.....	58
TABLA NO. 14 CAPACIDAD DIRECTIVA DE LA DISTRIBUIDORA JMC.....	59
TABLA NO. 15 CAPACIDAD FINANCIERA PARA LA DISTRIBUIDORA JMC.....	60
TABLA NO. 16 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO DE JMC.....	61
TABLA NO. 17 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS MEFI	62
TABLA NO. 18 MATRIZ DEL FODA CONSOLIDADO	65
TABLA NO. 19 CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES PARA LOS COLABORADORES	101
TABLA NO. 20 ESTRATEGIAS PARA ALTA GERENCIA	102
TABLA NO. 21 ESTRATEGIAS PARA ÁREA FINANCIERA CONTABLE.....	102
TABLA NO. 22 ESTRATEGIAS PARA ÁREA VENTAS	103
TABLA NO. 23 ESTRATEGIAS PARA ÁREA LOGÍSTICA-BODEGA	103
TABLA NO. 24 PRESUPUESTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	107
TABLA NO. 25 RATIOS PROYECTADOS DE LA DISTRIBUIDORA JMC SIN IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	109
TABLA NO. 26 LIQUIDEZ CORRIENTE PROYECTADA SIN IMPLEMENTACIÓN	111
TABLA NO. 27 RAZÓN RÁPIDA PROYECTADA SIN IMPLEMENTACIÓN	111
TABLA NO. 28 ROTACIÓN DE INVENTARIO PROYECTADO SIN IMPLEMENTACIÓN.....	112
TABLA NO. 29 PERIODO PROMEDIO DE COBRO PROYECTADO SIN IMPLEMENTACIÓN	113
TABLA NO. 30 PERIODO PROMEDIO DE PAGO PROYECTADO SIN IMPLEMENTACIÓN	113
TABLA NO. 31 ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES PROYECTADO SIN IMPLEMENTACIÓN	114

TABLA NO. 32 ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO PROYECTADO SIN IMPLEMENTACIÓN	114
TABLA NO. 33 MARGEN DE UTILIDAD BRUTA PROYECTADO SIN IMPLEMENTACIÓN	115
TABLA NO. 34 MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA PROYECTADO SIN IMPLEMENTACIÓN	115
TABLA NO. 35 MARGEN DE UTILIDAD NETA PROYECTADO SIN IMPLEMENTACIÓN.....	116
TABLA NO. 36 RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES PROYECTADOS SIN IMPLEMENTACIÓN	117
TABLA NO. 37 RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO PROYECTADO SIN IMPLEMENTACIÓN	117
TABLA NO. 38 RATIOS FINANCIEROS PROYECTADOS CON IMPLEMENTACIÓN	118
TABLA NO. 39 LIQUIDEZ CORRIENTE PROYECTADO CON IMPLEMENTACIÓN	119
TABLA NO. 40 RAZÓN RÁPIDA PROYECTADO CON IMPLEMENTACIÓN	120
TABLA NO. 41 ROTACIÓN DE INVENTARIO PROYECTADO CON IMPLEMENTACIÓN	120
TABLA NO. 42 PERIODO PROMEDIO DE COBRO PROYECTADO CON IMPLEMENTACIÓN	121
TABLA NO. 43 PERIODO PROMEDIO DE PAGO PROYECTADO CON IMPLEMENTACIÓN	122
TABLA NO. 44 ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES PROYECTADO CON IMPLEMENTACIÓN	122
TABLA NO. 45 ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO PROYECTADO CON IMPLEMENTACIÓN	123
TABLA NO. 46 MÁRGENES DE UTILIDAD BRUTA PROYECTADA CON IMPLEMENTACIÓN	123
TABLA NO. 47 MÁRGENES DE UTILIDAD OPERATIVA PROYECTADA CON IMPLEMENTACIÓN.....	124
TABLA NO. 48 MÁRGENES DE UTILIDAD NETA PROYECTADOS CON IMPLEMENTACIÓN	124
TABLA NO. 49 RENDIMIENTOS SOBRES LOS ACTIVOS TOTALES PROYECTADOS CON IMPLEMENTACIÓN	125
TABLA NO. 50 RENDIMIENTOS SOBRES LOS PATRIMONIOS PROYECTADOS CON IMPLEMENTACIÓN	126
TABLA NO. 51 FLUJO DE EFECTIVO SIN IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	127
TABLA NO. 52 FLUJO DE EFECTIVO CON IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	128
TABLA NO. 53 FLUJO DE EFECTIVO CON SENSIBILIZACIÓN OPTIMISTA.....	130
TABLA NO. 54 FLUJO DE EFECTIVO CON SENSIBILIZACIÓN PESIMISTA.....	130
TABLA NO. 55 INGENIERÍA ECONÓMICA REAL	132
TABLA NO. 56 INGENIERÍA ECONÓMICA OPTIMISTA	134
TABLA NO. 57 INGENIERÍA ECONÓMICA PESIMISTA	136
TABLA NO. 58 ANÁLISIS DE SENSIBILIZACIÓN PARA LA DISTRIBUIDORA BARATELLI.....	137

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO NO. 1 MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	150
GRÁFICO NO. 2 LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER	151
GRÁFICO NO. 3 NIVELES ESTRATÉGICOS DE UNA ORGANIZACIÓN	151
GRÁFICO NO. 4 NIVELES DE ESTRATEGIA CORPORATIVA	152
GRÁFICO NO. 5 SWOT PORFOLIO FRAMEWORK.....	153
GRÁFICO NO. 6 PIRÁMIDE DE JUSTICA EN EL ECUADOR	154
GRÁFICO NO. 7 VARIACIÓN PORCENTUAL DEL PIB COMERCIO (2003-2014).....	154
GRÁFICO NO. 8 PIB PER CÁPITA	155
GRÁFICO NO. 9 INFLACIÓN DEL ECUADOR	155
GRÁFICO NO. 10 TASAS DE INTERESES ACTIVOS EFECTIVO Y MÁXIMOS REFERENCIALES VIGENTES PRODUCTIVO PYMES	156
GRÁFICO NO. 11 CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN ECUATORIANA	156
GRÁFICO NO. 12 POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA DEL GUAYAS	157
GRÁFICO NO. 13 LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER DE LA DISTRIBUIDORA JMC	157
GRÁFICO NO. 14 PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL	158
GRÁFICO NO. 15 SWOT PORTFOLIO FRAMEWORK “DISTRIBUIDORA JMC”	159
GRÁFICO NO. 16 ORGANIGRAMA DE LA DISTRIBUIDORA	160
GRÁFICO NO. 17 FLUJOGRAMA DEL PROCESO GENERAL DE LA DISTRIBUIDORA BARATELLI	161
GRÁFICO NO. 18 LIQUIDEZ CORRIENTE PROYECTADA SIN IMPLEMENTACIÓN	162
GRÁFICO NO. 19 RAZÓN RÁPIDA PROYECTADA SIN IMPLEMENTACIÓN	162
GRÁFICO NO. 20 ROTACIÓN DE INVENTARIO PROYECTADO SIN IMPLEMENTACIÓN.....	163
GRÁFICO NO. 21 PERIODO PROMEDIO DE COBRO PROYECTADO SIN IMPLEMENTACIÓN	163
GRÁFICO NO. 22 PERIODO PROMEDIO DE PAGO PROYECTADO SIN IMPLEMENTACIÓN	164
GRÁFICO NO. 23 ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES PROYECTADO SIN IMPLEMENTACIÓN	164
GRÁFICO NO. 24 ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO PROYECTADO SIN IMPLEMENTACIÓN	165
GRÁFICO NO. 25 MARGEN DE UTILIDAD BRUTA PROYECTADO SIN IMPLEMENTACIÓN	165
GRÁFICO NO. 26 MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA PROYECTADO SIN IMPLEMENTACIÓN	166
GRÁFICO NO. 27 MARGEN DE UTILIDAD NETA PROYECTADO SIN IMPLEMENTACIÓN.....	166
GRÁFICO NO. 28 RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES PROYECTADOS SIN IMPLEMENTACIÓN	167
GRÁFICO NO. 29 RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO PROYECTADO SIN IMPLEMENTACIÓN	167
GRÁFICO NO. 30 LIQUIDEZ CORRIENTE PROYECTADO CON IMPLEMENTACIÓN	168

GRÁFICO NO. 31 RAZÓN RÁPIDA PROYECTADO CON IMPLEMENTACIÓN	168
GRÁFICO NO. 32 ROTACIÓN DE INVENTARIO PROYECTADO CON IMPLEMENTACIÓN	169
GRÁFICO NO. 33 PERIODO PROMEDIO DE COBRO PROYECTADO CON IMPLEMENTACIÓN	169
GRÁFICO NO. 34 PERIODO PROMEDIO DE PAGO PROYECTADO CON IMPLEMENTACIÓN	170
GRÁFICO NO. 35 ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES PROYECTADO CON IMPLEMENTACIÓN	170
GRÁFICO NO. 36 ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO PROYECTADO CON IMPLEMENTACIÓN	171
GRÁFICO NO. 37 MÁRGENES DE UTILIDAD BRUTA PROYECTADO CON IMPLEMENTACIÓN	171
GRÁFICO NO. 38 MÁRGENES DE UTILIDAD OPERATIVA PROYECTADO CON IMPLEMENTACIÓN	172
GRÁFICO NO. 39 MÁRGENES DE UTILIDAD NETA PROYECTADO CON IMPLEMENTACIÓN	172
GRÁFICO NO. 40 RENDIMIENTOS SOBRES LOS ACTIVOS TOTALES PROYECTADOS CON IMPLEMENTACIÓN.....	173
GRÁFICO NO. 41 RENDIMIENTOS SOBRES LOS PATRIMONIOS PROYECTADOS CON IMPLEMENTACIÓN	173
GRÁFICO NO. 42 ANÁLISIS DE LA SENSIBILIZACIÓN PARA LA DISTRIBUIDORA BARATELLI.....	174
GRÁFICO NO. 43 PERIODO DE IMPLEMENTACION DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN CINCO AÑOS	175
GRÁFICO NO. 44 INDICADOR “VENTAS” DE LA DISTRIBUIDORA “BARATELLI”	176
GRÁFICO NO. 45 INDICADOR “GASTOS” DE LA DISTRIBUIDORA “BARATELLI”	176
GRÁFICO NO. 46 INDICADOR “UTILIDADES” DE LA DISTRIBUIDORA “BARATELLI”	177
GRÁFICO NO. 47 INDICADOR “FIDELIDAD” DE LA DISTRIBUIDORA “BARATELLI”	177
GRÁFICO NO. 48 INDICADOR “SATISFACCIÓN” DE LA DISTRIBUIDORA “BARATELLI”	178
GRÁFICO NO. 49 INDICADOR “NUEVOS CLIENTES” DE LA DISTRIBUIDORA “BARATELLI”	178
GRÁFICO NO. 50 INDICADOR “SEGURIDAD MERCADERÍA” DE LA DISTRIBUIDORA “BARATELLI”	179
GRÁFICO NO. 51 INDICADOR “PUBLICIDAD” DE LA DISTRIBUIDORA “BARATELLI”	179
GRÁFICO NO. 52 INDICADOR “INNOVACIÓN” DE LA DISTRIBUIDORA “BARATELLI”	180
GRÁFICO NO. 53 INDICADOR “CAPACITACIÓN” DE LA DISTRIBUIDORA “BARATELLI”	180
GRÁFICO NO. 54 INDICADOR “MOTIVACIÓN” DE LA DISTRIBUIDORA “BARATELLI”	181
GRÁFICO NO. 55 INDICADOR “DESEMPEÑO” DE LA DISTRIBUIDORA “BARATELLI”	181

ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN NO. 1 PRINCIPALES AUTOSERVICIOS EN EL ECUADOR.....	34
IMAGEN NO. 2 ESQUEMA DE LA DISTRIBUCIÓN DESCENTRALIZADA.....	35
IMAGEN NO. 3 SISTEMAS DE CENTRAL DE LLAMADAS	69
IMAGEN NO. 4 CANASTA TIPO A	70
IMAGEN NO. 5 CANASTA TIPO B	71
IMAGEN NO. 6 CANASTA TIPO C	71
IMAGEN NO. 7 PÁGINA WEB DE DISTRIBUIDORA	73
IMAGEN NO. 8 PEDIDOS EN LÍNEA	75
IMAGEN NO. 9 LOGOTIPO Y SLOGAN DE LA DISTRIBUIDORA	78
IMAGEN NO. 10 CAMIONES CON LA NUEVA PUBLICIDAD DE LA DISTRIBUIDORA	79
IMAGEN NO. 11 LETREROS A LA ENTRADA DE LA DISTRIBUIDORA.....	80
IMAGEN NO. 12 PÁGINA DE FACEBOOK DE LA DISTRIBUIDORA	81
IMAGEN NO. 13 UNIFORMES PARA EMPLEADOS DE LA DISTRIBUIDORA	82
IMAGEN NO. 14 UNIFORMES PARA EMPLEADOS DE LA DISTRIBUIDORA	82

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como finalidad analizar el sentido de orientación y dirección que la planificación estratégica brinda a las empresas, sean estas pequeñas, medianas o grandes. Es importante mencionar que la planificación estratégica sirve de guía para las organizaciones, debido a que ayuda en el desarrollo de los procesos y actividades que se ejecutan dentro de la misma, logrando así el más alto rendimiento, considerando riesgos y oportunidades.

Una compañía que no tenga clara sus metas, o ideales de hacia dónde quiere llegar, muestra los primeros signos de una mala gestión y funcionamiento organizacional, es decir, carece de un plan estratégico. Para este trabajo de titulación se consideró a la Distribuidora JMC, dedicada a la venta de productos de consumo masivo, la cual atraviesa por varias situaciones que no contribuyen a su desarrollo. A través de mecanismos de investigación como la matriz de perfil competitivo, las 5 fuerzas de Michael Porter, análisis PEST y análisis FODA se puede analizar o estudiar la situación real de la compañía en el ambiente interno y externo.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis, se plantearán estrategias, las cuales estarán clasificadas a nivel corporativo, unidad de negocios y funcional que favorezcan al crecimiento de la empresa, la implementación de herramientas que ayudaran a incrementar las ventas, obtener mayor reconocimiento de mercado y aumentar el personal de trabajo.

Con una inversión de \$229,828.66 establecidas en el periodo de 5 años, la Distribuidora JMC podrá implementar las estrategias planteadas. El resultado final obtenido es un Valor actual neto (VAN) de \$1 726,617 y una tasa interna de retorno (TIR) de 73%. Esto quiere decir que el proyecto es aceptable y tiene un periodo de recuperación de inversión de 2 años, 6 meses y 18 días generando utilidades.

Palabras Claves: Análisis, planificación, estrategia, implementación, utilidad, crecimiento.

ABSTRACT

This degree work is to analyze the meaning of guidance and direction that strategic planning provides companies, be they small, medium, or large. It is worth mentioning that strategic planning is a guide for organizations because it helps in the development of processes and activities performed within the same, achieving the highest performance, considering risks and opportunities.

A company that does not have clear goals or ideals of where they want to go, shows the first poor's signs management and organizational performance, i.e.,

Lacking a strategic plan. For this work, it was considered titling the "JMC Distribuidora", dedicated to the sale of consumer products, which goes through various situations that do not contribute to its development. Through research mechanisms such as competitive profile matrix, the 5 forces of Michael Porter, PEST and SWOT analysis can analyze or study the real situation of the company's internal and external environment.

According to the results of the analysis, strategies were raised, which will be classified at the corporate, business unit and functional that favor the company's growth, tools implementation that help increase sales, get more recognition market and increase the working staff.

With an investment of \$ 229,828.66 established in the period of 5 years, the "JMC Distribuidora" may implement the strategies proposed. The final result is a net present value (NPV) of \$1,726,617 and an internal rate of return (IRR) of 73%. This means that the project is acceptable and has a payback period of 2 years, 6 months and 18 days generating profits.

Clue Words: Analysis, planning, strategies, implementation, profit, growth.

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Ce projet a comme objectif l'analyse de la planification stratégique que les entreprises soient petites, moyennes ou grandes doivent suivre afin d'améliorer leurs processus.

Il est important noter que la planification stratégique est un guide pour les organisations, car il contribue à l'élaboration des processus et des activités réalisées par les gérants, atteindre le plus haut rendement, en considèrent des risques et des opportunités.

Une entreprise qui ne dispose pas des objectifs pour y arriver peut montrer les premiers signes de la mauvaise gestion et la performance organisationnelle, c'est à dire, le manque d'un plan stratégique. Pour ce projet, on analysé l'entreprise « Distributeur JMC », dédiée à la vente de produits de consommation, qui passe par diverses situations qui ne contribuent pas à son développement. Grâce à des mécanismes de recherche comme la matrice de profil concurrentiel, les 5 forces de Michael Porter, l'analyse PEST et SWOT on est capable d'analyser la situation réelle de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

Selon les résultats obtenu dans l'analyse, des stratégies ont été soulevées, qui seront classés à l'unité d'affaires, des entreprises et fonctionnel qui favorisent la croissance de l'entreprise, la mise en œuvre d'outils qui aident à augmenter les ventes, obtenir plus de reconnaissance du marché et augmenter le personnel travaillant.

Avec un investissement de \$ 229,828.66 mis dans la période de 5 ans, la « Distributeur JMC » peut mettre en œuvre les stratégies proposées. Le résultat final est une valeur actuelle nette (VAN) de \$ 1'726,617 et un taux de rendement interne (TRI) de 73%. Cela signifie que le projet est acceptable et a une période de récupération de 2 ans, 6 mois et 18 jours pour générer des profits.

Mots-Clés: Analyse, planification, stratégique, exécution, profit, croissance.

INTRODUCCIÓN

La pequeña y mediana empresa (Pyme) es parte primordial del desarrollo a nivel productivo de los países, ésta contribuye específicamente a la creación de fuentes de trabajo, generación de ingresos, crecimiento económico, y tiene una relevancia importante en la estructura y funcionamiento del producto interno bruto (PIB) de un país (Jaramillo, 2015).

Históricamente, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) estaban ligadas al esfuerzo o trabajo duro para la creación de un negocio que genere ingresos para su fundador, debido a la necesidad de mantener una estabilidad financiera familiar, para la crianza y formación de sus hijos. Por otro lado, éstas Pymes no demostraban interés en la definición y procesos de una planificación estratégica, tales como: dirección de la organización, los objetivos de la empresa, el target de mercado, nichos, el marketing estratégico, análisis de la competencia, estrategias de expansión, análisis del macro entorno, entre otras (Reyes, 2013).

Hoy por hoy, la economía internacional está vinculada con las grandes multinacionales, donde sus productos o servicios, pueden ser localizados en todo el mundo. Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas (Pymes), también pueden contribuir al comercio global, exportando productos y servicios específicos o importando y distribuyendo productos de países extranjeros. El papel que protagonizan las PYMES, es clave para la motivación e innovación de nuevos negocios y fuentes de trabajo (SAP New Center Latinoamérica, 2013).

En base a estudios del Observatorio de la Universidad Andina Simón Bolívar, se demostró que las Pymes contribuyen en mayor proporción las fuentes de trabajo, en relación a las grandes corporaciones. Las PYMES incorporen una planificación y pensamientos estratégicos a su plan de crecimiento con la finalidad de proyectarse en el futuro (Reyes, 2013).

Las empresas u organizaciones que proyectan sus estrategias, poseen un desempeño superior de aquellas que no lo hacen. Las que tienen éxito, intentan que su estrategia se adecue a las condiciones del ambiente externo e interno de la organización, con el objetivo de que ocasionen frutos positivos en su rendimiento organizacional (Chiavenato, 2011).

Al presente, las compañías que ganan, son aquellas que tienen la inteligencia y voluntad de adaptarse debidamente al proceso constante de cambios que suceden en el mundo competitivo de los negocios. Incluso, su éxito será superior en la medida que sea capaces de anticipar esos cambios de forma competitiva (Chiavenato, 2011).

Toda empresa debe preocuparse y darle importancia a la cuestión: ¿Hacia dónde quiero llegar y cómo lo voy a hacer a través del tiempo? Para alcanzar estos objetivos a largo plazo, el estudio y la elección de estrategias, y toma de decisiones, representan un avance para la empresa en el futuro. La planeación estratégica no es la respuesta a todos los problemas de la organización. Sin embargo, es una guía que otorga beneficios y sugerencias que sean convenientes para la misma (Valdez, 2008).

JMC es una distribuidora de productos de consumo masivo que vende en la ciudad de Guayaquil y Machala. Este tipo de empresas son consideradas como pequeña y mediana empresa (PYME). El planteamiento estratégico es fundamental en, JMC de manera que la empresa pueda analizar su situación actual y poder llevar a cabo estrategias que fomenten su desarrollo.

ANTECEDENTES

JMC nació de la experiencia acumulada durante varios años en el mercado de productos de consumo masivo, a fin de enfocarse en satisfacer las necesidades del cliente con alimentos prácticos y gratificantes. La empresa está fundamentada en el compromiso y el capital humano, distribuyendo marcas líderes y productos innovadores de alto valor, a través de la comercialización eficaz.

En el año 1997, surge la idea de la creación de una distribuidora de productos de consumo masivo para la ciudad de Guayaquil. El Sr. Julio Murillo Campos, actualmente dueño de JMC, inició sus actividades en un pequeño local ubicado en el sur de la ciudad, y repartía los productos en su propia camioneta. Los artículos de mayor aceptación eran: leche, cereales, papel higiénico, entre otros.

Debido a las buenas referencias por parte de los clientes y proveedores de marcas reconocidas, JMC adquirió un nuevo vehículo para la distribución de sus productos, contando con 3 vendedores y 2 choferes. En el año 2002, JMC estableció una sociedad con la distribuidora Colombina del Ecuador S.A., quien se encargaba de la repartición de caramelos, confitería, etc. La distribuidora JMC se encargaba del proceso logístico, es decir, la facturación y la entrega de los productos, mientras que Colombina S.A. tenía una fuerza de venta propia y contaba con bodegas en mayor tamaño.

En el año 2003, la sociedad con Colombina del Ecuador S.A. se disuelve por conflictos internos. Por esta razón, JMC teniendo una pequeña infraestructura en el sur de la ciudad, decide contratar a 4 vendedores para la zona norte de la ciudad de Guayaquil y poco a poco fue creciendo hasta llegar a 7 vendedores que ocupen esta zona.

En el año 2005, se da apertura a la distribución de productos en la ruta de Samborondón y Pedro Carbo. Pese a la amplitud de nuevas rutas para la comercialización de productos, ésta se tuvo que anular debido a que JMC se

vio afectada por el robo de uno de sus camiones. A partir del año 2007, comienza el segundo avance del proyecto Guayaquil, con la apertura de la ruta Centro-Suburbio, iniciando desde la calle Francisco Segura hasta el estero salado, incluyendo la calle Portete, Boyacá, entre otras.

En el año 2009, la distribuidora se traslada a Samanes 2 en un espacio aproximado de 500 m², donde alquilaron varias oficinas y construyeron una pequeña bodega para la conservación y mantenimiento de sus productos.

A lo largo de los años JMC fue adquiriendo experiencia y posición en el mercado de Guayaquil. La distribuidora logra ser reconocida por sus proveedores, tales como: Kellogg Ecuador, The Coca Cola Company, Scott, La Favorita, entre otros, por su gran eficiencia y rapidez en los tiempos de entrega y despacho. Logrando así, ser distribuidores autorizados de algunas líneas y ser los únicos con cobertura de algunas marcas. Posteriormente, Julio Murillo Campos, decide invertir junto con su esposa, Jenny Rodríguez, para la inauguración de una distribuidora en la Ciudad de Machala.

En el año 2010, finaliza la construcción de la distribuidora JMC ubicada en la ciudad de Machala, en la calle 2da. Este # 1406 e/ Callejón Sur C 8, Ciudadela Nuevo Pilo, frente a la Cdla. Los Girasoles. JMC Machala contaba con la colaboración de 16 personas, entre ellos: vendedores, choferes, contador, mantenimiento, supervisor, digitalizador, etc.

En el año 2015, JMC invierte en la compra de un terreno de 900 m² ubicado en Vergeles para la creación de la Distribuidora JMC, donde actualmente funciona la matriz, decisión tomada gracias a la confiabilidad, eficiencia y responsabilidad del equipo de trabajo.

Hoy en día, JMC Guayaquil, cuenta con un personal de 31 colaboradores a su disposición, 3 camiones propios y 1 alquilado, una bodega y seguridad en los establecimientos. JMC ofrece una gran variedad de productos, a buen precio y alcance para todos los clientes.

Es una organización que puede desarrollarse a nivel estratégico, para alcanzar sus objetivos y ser mayormente reconocidos en las ciudades de Guayaquil y Machala.

Planteamiento del problema

Actualmente, la mayor parte de los fabricantes o empresas de productos de consumo masivo que poseen cobertura a nivel nacional, utilizan un medio de distribución centralizada para llevar sus productos a los clientes tradicionales (Dreher, 2012). Es decir, un distribuidor al manejar productos de consumo masivo de diferentes proveedores, podrá distribuir estos productos en mayor escala al punto de venta, reduciendo los costos de distribución (Dreher, 2012).

Por lo general, cuando una empresa u organización que no posee una planeación estratégica, ésta conducirá a una serie de fracasos tales como: la organización, al no tener las estrategias precisas, no podrá alcanzar la misión y objetivos organizacionales, del mismo modo, omiten sus debilidades y amenazas que pueden afligir a la empresa, y por otra parte excluyen las fortalezas y oportunidades que existen en el ambiente laboral. Otro de los principales fracasos, es que al no contar con un plan de negocio que permita la retroalimentación y el análisis de la situación vigente de la empresa en relación con el cliente, el competidor, el mercado, regulaciones, etc.; representará un crecimiento no controlado y como consecuencia habrá un manejo ineficiente de recursos (Valdez, 2008).

Luego de haber visitado y entrevistado al gerente de la distribuidora JMC “Julio Murillo Campos”, acerca de los principales problemas que poseen, se señala lo siguiente:

➤ **Empleados**

La distribuidora no cuenta con un manual de procesos por cada departamento. Los colaboradores no tienen claras sus metas, límites y responsabilidades, lo que genera desconocimiento en cada área involucrada.

➤ **Comunicación**

Falta de comunicación con el cliente y personal de trabajo. No hay conocimiento o una medida de satisfacción por parte del cliente para determinar sus necesidades, quejas, sugerencias, inquietudes, etc. Del mismo modo, no existe comunicación con el personal de trabajo de la distribuidora.

➤ **Pensamiento Estratégico**

Carencia de un plan estratégico. No poseen un análisis actual de la situación de la empresa. No obstante, sus objetivos estratégicos no están definidos en base a su visión y no tienen un conocimiento acerca de sus oportunidades y sus fortalezas que les ayudarán a ser más competitivos en el mercado. De la misma manera, existe un desconocimiento de sus debilidades y amenazas que afectaría a la empresa.

➤ **Compromiso Organizacional**

Falta de una identidad corporativa. El logo y slogan de la empresa no se ajustan al servicio que ofrece la empresa. Por lo tanto, al no tener una imagen que represente la organización, no hay un compromiso por parte del personal de la distribuidora.

➤ **Marketing e Inversión**

Poca inversión en tecnología, publicidad y promoción. La distribuidora necesita adaptarse al mundo moderno del marketing de las redes sociales, comercio electrónico, etc.; debido a que no posee una página web donde ofrecer sus servicios y productos. La única forma de promocionar sus productos, es a través de sus vendedores realizando publicidad de boca en boca. Así como también, la distribuidora carece de equipos tecnológicos que faciliten el inventario de productos en bodega.

➤ **Capacitación y motivación**

Falta de capacitación al personal del departamento de ventas y logística. De acuerdo a la opinión de varios colaboradores, no han recibido una capacitación constante o seminarios trimestrales de actualización en técnicas de ventas y manejo de inventario. Adicionalmente, los vendedores al no estar comprometidos 100% con la empresa, no tienen ningún grado de motivación porque no se sienten orientados hacia alguna meta en específico.

➤ **Estrategias de ventas y precios**

JMC no dispone de un plan para el incremento o incluso mantenimiento de ventas anuales. El crecimiento organizacional de la distribuidora se debe a que el mercado está en constante movimiento y son productos de primera necesidad. Por otro lado, sus precios se basan en descuentos por cantidad o volumen de productos pedidos por el cliente, mas no poseen una estrategia de precios.

➤ **Desmotivación a los vendedores**

En JMC, existe una política de cobro que perjudica totalmente a los vendedores y desmotiva su trabajo y esfuerzo, debido a que exige a los vendedores que firmen una letra de cambio en blanco, con el fin de cederles el crédito de sus clientes. Es decir, si el cliente no cancela la deuda, se descontara del sueldo de los empleados el monto total. Esto ocasiona que exista una alta rotación de empelados.

➤ **Cobro de dinero al contado.**

Cuando se trata de del cobro de dinero en efectivo, es importante que las empresas tengan mayor seguridad para evitar pérdidas monetarias. Actualmente, JMC responsabiliza el cobro de dinero a los vendedores, exponiéndolos a robos y a perdida de facturas, lo que afecta a los ingresos de la compañía.

Debido a todas las falencias que JMC revela, es necesaria la creación de un plan estratégico que favorezca a los gerentes en el perfeccionamiento de un negocio.

Justificación

Es necesario que Julio Murillo Campos, dueño de la empresa, analice la situación real de la compañía, hacia donde quiere llegar y de qué manera alcanzará sus objetivos en el corto, mediano y largo plazo (Valdez, 2008).

En la actualidad, todas las empresas deben contar con un plan estratégico que sea reajustado constantemente. Es ineludible establecer metas para cada departamento de la empresa y sus respectivas estrategias para alcanzar dichos objetivos.

Una vez que se tenga clara la orientación del producto o servicio, se debe plantear las técnicas de trabajo en función de la misión de la empresa. Este proceso debe formalizarse seleccionando un promotor de la estrategia para el que será obligatorio fijar objetivos, riesgos, etc. estudiando el análisis de la industria y competencia (Padilla & Cabello, 1997).

El presente proyecto tiene como finalidad, analizar la situación actual de la compañía a través del estudio del macro entorno y el ambiente interno, y como estos elementos afectan la organización. Es conveniente, establecer los objetivos estratégicos de la distribuidora, y determinar cuáles serán las estrategias para la realización de las mismas.

Desde un punto de vista estratégico, la planeación permitirá identificar todas las necesidades y falencias que la empresa padece para poder mejorar cada situación, mediante herramientas tales como: la matriz BCG, FODA, y PEST permitirán mejorar sus procesos administrativos, financieros y organizacionales.

Objetivos del proyecto

Objetivo General

Desarrollar un plan estratégico para los próximos 5 años para la Distribuidora JMC de la ciudad de Guayaquil, que contribuya al crecimiento de la organización, fortaleciendo la competitividad en el mercado.

Objetivos específicos

- Identificar los factores y herramientas que intervienen en el proceso de la planificación estratégica.
- Analizar el ambiente externo e interno de la distribuidora JMC con el fin de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la distribuidora, y las necesidades que surgen en la compañía.
- Desarrollar, implementar y controlar las estrategias corporativas que permita el incremento de ventas para cubrir las necesidades de la compañía y convertirla en una empresa más competitiva.

Alcance

La investigación en este trabajo, contribuirá a que la distribuidora JMC cuente con un plan estratégico que ayudará al desarrollo y crecimiento de las ventas, mejorará la identidad corporativa, que a su vez, reflejará una mejor percepción del cliente y proveedor.

Limitaciones

Existe la posibilidad de información no revelada de los problemas o falencias que la empresa padece. Adicionalmente, no hay información concreta en cuanto a participación de mercado, por lo que, se procederá al análisis histórico de ventas de la distribuidora junto con la competencia para determinar el porcentaje requerido.

CAPÍTULO 1: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.1 Planificación estratégica: Antecedentes y conceptualización

Desde tiempos arcaicos, la planificación estratégica ha sido aplicada para la obtención de diferentes objetivos, principalmente por los egipcios en la conquista de tierras y la construcción de templos y pirámides. Uno de los ejemplos más claro es el de Aníbal, el estratega militar más influyente de la historia, que, cuando planeaba conquistar Roma realizó una serie de procesos y actividades como la definición de la misión de su reino, la formulación de las estrategias, el análisis de los factores del medio ambiente, identificación de los recursos propios, los cuales lo llevarían a lograr el objetivo. Hoy en día, esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica en cualquier empresa (Fuentes, 2007).

En la década de la guerra fría, los autores Von Neumann y Morgenstern fueron los primeros en enfocar la planificación estratégica a los negocios con la obra "la teoría del juego", la que se refiere a la realización de una serie de actos por parte de las empresas, de acuerdo a varias situaciones planteadas. Sin embargo, para ese tiempo, la planificación no tuvo demasiada atención, debido a que hubo una excelente economía con bajas tasas de inflación y desempleo, de tal manera que los resultados eran óptimos para las empresas (Vanegas, 2012).

A raíz de los años 70's, la planificación estratégica fue un boom debido a nuevas dificultades que surgieron tales como recesiones económicas, inflaciones, escasez de petróleo, incremento de la competencia a nivel mundial, entre otras. Fue en ese entonces que se logró comprobar que, aquellas empresas que la aplicaban estaban en mejor posición en comparación a aquellas empresas que no la aplicaban (Morato, 2012).

Históricamente, la planificación estratégica tuvo sus orígenes en el ámbito militar, luego fue aplicada al ámbito laboral. Al comparar ambos se podría decir que existe una semejanza, debido a que en una empresa el que toma

las decisiones importantes es el gerente mientras que, en el medio militar es el general; el gerente busca ganarle a la competencia con nuevos productos dentro de un mercado específico, el general busca vencer al enemigo con armas en una batalla, pero para cumplir estas acciones, el gerente debe conocer y analizar el medio ambiente y el general debe saber si las condiciones atmosféricas serán favorables. Ambos buscan un objetivo, ya sea superando al competidor o venciendo al enemigo. Conforme a esta comparación, Sócrates señaló que cualquier persona que quiera ejecutar una actividad, tarea o tenga en mente una misión deberá realizar un plan de acción determinado y utilizar de la mejor manera los recursos para lograr las metas propuestas (Fuentes, 2007).

La planeación estratégica hace referencia a las tareas, actividades, estrategias que son fijadas por los directivos de una organización con el fin de conseguir resultados favorables, los cuales tienen que ver con la misión y los objetivos de la compañía. El proceso de planificación estratégica comienza desde el análisis interno y externo de la empresa, luego se empiezan a formular dichas estrategias que son desarrolladas desde tres puntos de vista: la estrategia de formulación, que involucra el desarrollo de la misma, la estrategia de implementación, que se refiere a la puesta en acción y la estrategia de control, en la cual se modifica la estrategia y se asegura el cumplimiento de la misma. Dentro del análisis interno y externo, se deben seguir una serie de pasos que ayudaran con el cumplimiento de las metas establecidas como análisis PEST, FODA, matriz axiológica, perfil de la industria, misión, visión, 5 fuerzas de Porter, el desarrollo de los objetivos y políticas de la empresa. A través de este análisis se podrá identificar la situación actual, las necesidades y falencias de la compañía. (Wright, Kroll, & Porneli, 1996).

Según Muchnick (1999), la planificación estratégica es la capacidad de observar y anticipar desafíos y oportunidades que se crean, ya sea dentro de la realidad interna de la organización o por las condiciones externas de la misma, en la cual se puede entender, que la planificación estratégica ayuda

a desarrollar una visión para el futuro de la organización. Sustancialmente, ésta visión debe describir lo que la organización debería ser en el futuro, ya sea dentro de los próximos 2 o 3 años (Durmoné, 2010).

De acuerdo a Bateman (2009), la planificación estratégica es un conjunto de procedimientos para la toma de decisiones sobre las metas y estrategias a largo plazo de la organización. Estas metas son objetivos o resultados finales que se relacionan con la supervivencia, los valores y el crecimiento a largo plazo de la organización, por esta razón, es muy importante que los administradores de todos los niveles de la compañía colaboren con dicha planeación o meta establecida.

1.2 Modelo de la planificación estratégica

El proceso de planificación estratégica establece las acciones y herramientas necesarias para lograr los objetivos deseados de la compañía, sean estos, a corto, mediano y largo plazo. Además, el modelo de planeación es una herramienta que permite evaluar los recursos de la empresa, con una base para el control, seguimiento y análisis de las metas. Es decir, sin un proceso previo de planificación de estrategias, no se podrá realizar un control de la gestión (Armijo, 2011).

No existe un modelo único para el proceso de planificación estratégica, puesto que existen metodologías con mayor o menor dificultad. Las fases del plan estratégico deben contener parámetros que sirvan de guía para la gestión organizacional. Cada fase de la planeación conlleva algunas preguntas que deben ser respondidas para identificar el escenario actual tales como: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos y para quién?, ¿Dónde queremos ir? Y ¿Cómo llegaremos? (Armijo, 2011). (Ver anexo Gráfico No. 1 Modelo de Planeación Estratégica).

1.2.1 Análisis del ambiente externo

El análisis inicia con la investigación de la industria. Posteriormente, se examinan los aspectos más importantes que afectan al mercado. Entre los principales integrantes que influyen en la industria son: compradores, proveedores, competidores, gobierno, regulaciones, accionistas, vendedores, entre otros (Bateman, 2009).

Una de los principales instrumentos para el análisis del macro entorno estratégico de la industria, es el denominado análisis PEST, que por sus siglas comprende los factores político, económico, social y tecnológico. Estos factores son externos y ejercen una gran influencia sobre la industria, y por lo tanto no dependen del control de la empresa u organización. Por este motivo, son consideradas amenazas u oportunidades (Atherton, 2009).

1.2.1.1 Análisis PEST

En el análisis PEST se definen los siguientes factores primordiales que pueden afectar a la compañía (Martínez & Gutierrez, 2012).

➤ Factores políticos

Los procesos políticos y legislaciones gubernamentales pueden afectar o beneficiar los intereses y rendimiento de las compañías. Otra de las variables tales como: acuerdos comerciales, legislación fiscal y de seguridad social, incentivos por parte del Gobierno, etc.

➤ Factores económicos

Los factores económicos son diversos y afectan a la empresa dependiendo del sector donde ésta se encuentre. Las principales variables económicas son: Producto Interno Bruto (PIB), tasas y sobretasas arancelarias, niveles de desempleo, inflación, remuneraciones, entre otras.

➤ **Factores sociales**

Los factores sociales son aspectos que operan en el interior de la sociedad, es decir, cambios como: edad de las personas, niveles de ingresos por sector, condiciones económicas, estilos de vida, tendencia, envejecimiento de la población, costumbres, etc.

➤ **Factores tecnológicos**

La innovación es un elemento clave para que la empresa se adapte al mundo actual, y ofrezca sus productos en el mercado. Algunas de las variables tecnológicas son: internet, comercio electrónico, incentivos tecnológicos por parte del gobierno, etc.

1.2.1.2 Análisis competitivo de la industria: Las cinco fuerzas de Michael Porter

La herramienta analítica mayormente utilizada con el objetivo de estudiar el ambiente competitivo es el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. Este modelo evalúa la posición competitiva de una empresa en relación con las fuerzas del modelo (Martínez & Gutierrez, 2012). (Ver anexos Gráfico No. 2 Las 5 fuerzas de Michael Porter).

El modelo de Michael Porter, estudia el ambiente competitivo de una empresa, donde se encuentran contrincantes entre los competidores presentes, el impacto de los consumidores, proveedores, y productos que pueden satisfacer las mismas necesidades de la empresa (Bateman, 2009).

Este modelo es una herramienta muy útil al momento de analizar una industria o mercado por medio del análisis de cada uno de sus componentes. Además, a través de esta herramienta se podrá elaborar estrategias que hagan frente a las amenazas y debilidades que ocurren en el ambiente externo (K, 2014).

➤ **Rivalidad entre competidores**

Por lo general, es posible que las empresas que se encuentran en la misma industria, tengan que enfrentarse y competir por una participación de mercado o por ganar más clientes. En este caso, las demás empresas competidoras deben reaccionar y actuar frente a la situación. El primer paso que deben hacer las empresas, es descubrir quiénes son sus principales competidores, luego deben analizar sus movimientos tales como: tácticas de precios, marketing publicitario y promoción, etc. La rivalidad entre competidores es más fuerte cuando existen competidores directos, el producto o servicio crece lentamente o cuando no existe diferenciación con los demás (Bateman, 2009).

➤ **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Los nuevos miembros competidores en una industria hacen frente a compañías ya establecidas. Sin embargo, existen ciertas barreras de entrada que tiene como propósito evitar que nuevas compañías se unan a la industria. Las barreras de entrada pueden ser políticas gubernamentales, en las que el gobierno decide limitar o evitar su entrada, otras barreras como: el requerimiento de capital, economías de escala, identificación de la marca, canales de distribución (Bateman, 2009).

➤ **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

En una industria, no solamente es importante el hecho de vender bienes o servicios comunes, sino también aquellos que pueden ser reemplazados o sustituidos por unos de similar característica y beneficio, debido a que en poco tiempo, el rumbo de la industria puede verse afectado. Es necesario, prestar atención a las nuevas tendencias en el mercado para prevenir las consecuencias a largo plazo (Martínez & Gutierrez, 2012).

➤ **Poder de negociación de los consumidores**

Es la capacidad que poseen los clientes para ejercer presión sobre las empresas con el objetivo de disminución de precios, descuentos, promociones, exigir calidad, mejor servicio, etc. Cuando existe un menor número de clientes, mayor será el poder de negociación de los consumidores, debido a que las empresas no tienen otras opciones para la venta de sus productos o servicios (Gomez, 2009).

Esta parte del análisis de los consumidores, permite la creación de estrategias que buscan disminuir el poder de negociación. Entre las principales estrategias son: diferenciación de productos, aumento de promociones de ventas, mayor servicio al cliente, mejores servicios post venta, etc. (Archive, 2015).

➤ **Poder de negociación de los proveedores**

Un mercado no es atractivo cuando existe uno o pocos proveedores que tienen la libertad del aumento de precios o de disminuir las cantidades vendidas. Generalmente, los proveedores poseen poder de negociación, cuando están organizados, no hay productos sustitutos, los costos del cambio de proveedor son elevados, o cuando el producto o servicio es de vital importancia. Una de las estrategias para disminuir el poder de negociación es la estrecha relación con el proveedor (Kotler & Lane, 2009).

1.2.1.3 Matriz de Evaluación de factores externos MEFE

El objetivo principal de la matriz de evaluación de factores externos MEFE es de informar, sintetizar a los dueños o gerentes de la organización el análisis de las situaciones políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas, sociales y económicas que afectan y que están fuera de control de la organización, es decir, son situaciones externas que representa a la industria en la cual está clasificada la empresa (Rojas Hurtado, 2014).

Los pasos a seguir para la elaboración de la matriz de evaluación de factores externos son:

- 1) Enlistar un conjunto de variables que se consideren con mayor relevancia para el alcance de las metas de la organización. Por lo general, se selecciona de 10 a 20 variables, incluyendo las amenazas y oportunidades del mercado.
- 2) Se debe establecer un peso significativo a cada variable, es decir, desde 0,0 el cual es el menos importante hasta 1,0 que será el de mayor importancia. Por lo general, los pesos más altos corresponden a las oportunidades, mientras que los valores más bajos encasillan a las amenazas. La suma de todas las variables siempre deben dar como resultado el valor de 1,00.
- 3) Establezca un peso referencial de 1 a 4 para todas las variables de éxito con el fin de demostrar si las estrategias actuales de la organización está cumpliendo de manera eficiente con cada factor previamente establecido.
- 4) Proceda con la multiplicación de cada variable por su calificación para generar o tener un resultado de una calificación promedia.
- 5) Totalizar los promedios de las calificaciones de cada variable para obtener el promedio total de la organización.

El valor total obtenido más bajo tendrá una calificación de 1,00 lo cual indica que las estrategias no cumplen con las variables de éxito. Por otro lado, el valor más alto es 4,00 que indica que las estrategias son excelentes ante las amenazas de la industria. El valor promedio referencial para una organización en un mercado es 2,5 (Conteras, 2015).

1.2.2 Análisis del ambiente interno

El análisis interno de la empresa consiste en identificar todos los factores y elementos que puedan existir dentro de la misma. El principal objetivo de un análisis interno es evaluar los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa para, de esa manera, conocer cuáles son las fortalezas y debilidades que ésta posee. En base a este análisis, se formulan estrategias que ayuden a potenciar dichas fortalezas o superar dichas debilidades (K, 2014).

El análisis interno es una etapa fundamental de la planeación estratégica, que se realiza principalmente cuando la empresa busca una solución a un problema específico o simplemente busca cumplir un plan determinado en la empresa ya sea de crecimiento, éxito o liderazgo. En la actualidad, debido a la alta competencia que existe entre las empresas, es recomendable que se realice ésta tarea de manera seguida (Washington, 2014).

1.2.2.1 Matriz FODA

La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) conocida también en sus siglas en inglés como SWOT Analysis, es una metodología que permite realizar un análisis de la compañía ya sea hacia adentro de la empresa a través de los factores internos o hacia afuera de la misma a través de factores externos. Con este análisis, es posible conocer en qué áreas de la empresa se está destacando o no, así mismo puede ayudar a evitar riesgos, enfrentar desafíos. Dentro del aspecto interno, la compañía detecta lo que hace bien y lo que hace mal, es decir cuáles son sus fortalezas y debilidades.

En cuanto al aspecto externo, es todo lo que la empresa no puede controlar. En ésta incluyen las oportunidades, aquellas actividades que puedan beneficiar y favorecer a la compañía y las amenazas, las cuales pueden poner en peligro la existencia de la misma.

Fortalezas: Son un conjunto de capacidades, recursos, habilidades, estrategias que una organización posee en relación a la competencia o industria de la compañía respectiva. Las destrezas que se van adquiriendo gracias a la experiencia de mercado, se consideran fortalezas, debido al tiempo establecido en la industria (Matriz Foda, 2015).

Debilidades: Son las variables que afectan o aquellas que se encuentran en una perspectiva de desventaja en relación a los competidores dentro de la industria. Estas actividades o variables, no han sido perfeccionadas de una manera eficiente.

Oportunidades: Son un conjunto circunstancias positivas para la empresa u organización, que se descubren en el transcurso del tiempo y que pueden ser utilizados para tener una ventaja competitiva en la industria.

Amenazas: Son un conjunto de circunstancias negativas que pueden afectar a la empresa llevándola al fracaso o incluso a la liquidación permanente.

1.2.2.2 Matriz de evaluación de factores internos MEFI

Esta matriz tiene como objetivo analizar de manera sintetizada y precisa las variables internas de la formulación estratégica debido a que considera las fortalezas y debilidades con mayor importancia dentro de cada sector de la compañía estableciendo un peso referencial siendo clave para el éxito que se logren las metas y objetivos a través de las estrategias (Garcia, 2013).

Para la elaboración de esta matriz, es necesario establecer juicios irreflexivos de valor, debido a que este tipo de matriz, aunque es considerado científico, no se debe confiar al 100% la información obtenida. Por ello es necesario conocer con cada detalle las variables seleccionadas para la evaluación de factores internos (Blogdiario, 2015).

Los pasos correspondientes para la elaboración de la matriz se detalla:

- 1) Enlistar un conjunto de variables que se consideren con mayor relevancia para el alcance de las metas de la organización. Por lo

general, se selecciona de 10 a 20 variables, incluyendo las fortalezas y debilidades de la empresa.

- 2) Se debe establecer un peso significativo a cada variable, es decir, desde 0,0 el cual es el menos importante hasta 1,0 que será el de mayor importancia. Por lo general, los pesos más altos corresponden a las fortalezas, mientras que los valores más bajos encasillan a las debilidades. La suma de todas las variables siempre deben dar como resultado el valor de 1,00.
- 3) Establezca un peso referencial de 1 a 4 para todas las variables de éxito con el fin de demostrar si las estrategias actuales de la organización está cumpliendo de manera eficiente con cada factor previamente establecido.
- 4) Proceda con la multiplicación de cada variable por su calificación para generar o tener un resultado de una calificación promedia.
- 5) Totalizar los promedios de las calificaciones de cada variable para obtener el promedio total de la organización.

El valor total obtenido más bajo tendrá una calificación de 1,00 lo cual indica que las estrategias no cumplen con las variables de éxito. Por otro lado, el valor más alto es 4,00 que indica que las fortalezas son excelentes ante las debilidades de la industria. El valor promedio referencial para una organización en un mercado es 2,5 (Blogdiario, 2015).

1.2.2.3 La misión y la visión de una empresa.

Misión

Para algunas empresas es importante definir su misión, debido a que a través de ésta se podría conseguir una buena reputación y una imagen de prestigio y excelencia en el mercado. Cuando una empresa define claramente su misión le da un sentido de existencia a la empresa, la cual se debe convertir en un objetivo a alcanzar que sea beneficioso para la empresa, así como para la sociedad. Básicamente la misión se traduce en la finalidad de la empresa (Ballvé & Debeljuh, 2006).

Visión

Hoy en día, uno de los principales pasos para empezar articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión, la cual se entiende como una idea sobre lo que la empresa desea llegar a ser a corto, mediano y largo plazo. Hay que tener claro que la visión no es lo que la empresa puede aportar a la sociedad, sino más bien a lo que la empresa se propone y quiere llegar a ser en el futuro (Ballvé & Debeljuh, 2006).

1.2.2.4 Definición de metas y objetivos

Cuando una empresa tiene una meta en mente, debe clasificarla de acuerdo al tiempo que les dedicará. Existen dos tipos de metas: las de corto plazo, que son aquellas que se centralizarán en áreas que necesiten de mayor atención. Estas deben ser accesibles por medio de los recursos con los que cuenta la empresa, puesto que su tiempo es limitado de 1 a 2 años. En cuanto a las metas de largo plazo, son aquellas que se concentrarán en áreas relacionadas con crecimiento y expansión. Así mismo, deben ser alcanzadas con los recursos disponibles o los que se podrían conseguir. Se fijan de 3 a 5 años. (Parmelee, 2010).

1.2.2.5 Responsabilidad Social Corporativa

Las empresas tienen la obligación de ser responsables de los problemas sociales, económicos, legales y éticos que son de gran ayuda para su bienestar.

Por lo general, los principales problemas son: igualdad de oportunidades, impacto ambiental, impacto en la sociedad, conservación de recursos naturales, protección de animales, colaboradores y clientes. El objetivo de la responsabilidad social es el aumento del positivismo en la sociedad y la disminución de los efectos negativos (Bateman, 2009).

1.2.2.6 Matriz del perfil competitivo MPC

El objetivo de esta matriz es analizar las fortalezas y debilidades de los competidores más importantes de la empresa como puntos estratégicos. El éxito de esta matriz incluye los factores externos e internos de la organización, es decir las debilidades y las fortalezas (Fred, 2003).

El procedimiento para la elaboración del análisis MPC es el siguiente:

- 1) Se debe enlistar a todos los competidores que la empresa considere más cercanos o fuertes en el mercado de una industria donde todos ofrecen el mismo producto o servicio.
- 2) Determinamos las variables o factores de éxito que servirán para el análisis comparativo entre las empresas.
- 3) Asignamos un peso referencial para cada una de las variables entre el 1 al 4, es decir, mientras más bajo sea el valor, los competidores serán los más débiles, caso contrario sucede cuando el valor es más alto, los competidores serán los más fuertes o posicionados en el mercado.

1.2.3 Formulación Estratégica

Luego del análisis interno y externo de la organización e industria respectivamente. Así como también, el estudio de las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades permiten a los directivos de las empresas formular estrategias. Existen 3 niveles de estrategia que permitirán a la organización hacer frente a todos sus problemas para alcanzar los objetivos (Bateman, 2009). (Ver anexos Gráfico No. 3 Niveles estratégicos de una organización).

1.2.3.1 Estrategias corporativas

La estrategia corporativa analiza un grupo de empresas, compañías, mercados donde actualmente compite una organización, y distribuye los recursos de manera equitativa entre todas las entidades que participan en una industria. Además, la estrategia corporativa puntualiza cuáles serán las

metas de la empresa, las nuevas oportunidades y las posibles amenazas que las rodean, así como también define el valor agregado en comparación con las demás compañías (Krajewski, 2000). (Ver anexo Gráfico No. 4 Niveles de estrategia corporativa).

Estrategias de crecimiento

Crecimiento Interno

Una estrategia de crecimiento se basa en el incremento de ventas, capacidad de producción, y personal laboral. En el caso de algunas empresas, es mejor mantener esta ruta de crecimiento, en lugar de adquirir nuevas firmas. Una de las principales ventajas de esta estrategia, es la definición clave de una cultura organizacional, eficiencia, calidad e imagen dentro de la empresa (Wright, Kroll, & Porneli, 1996).

Integración Horizontal

La estrategia de integración horizontal se basa en la combinación o vínculo de una compañía con otras empresas de una misma industria, donde se realizan las mismas actividades. El objetivo de esta estrategia, consiste en incrementar la participación de mercado, ingresos y mejorar los tratos y relaciones con los proveedores y clientes. De esta manera, tendrán mayor acceso a diferentes canales de distribución y promover el producto o servicio a una población más amplia (Robbins, 2005).

Diversificación horizontal relacionada

Esta estrategia se basa en el desarrollo de un negocio con funciones de producción, marketing publicitario, recursos tecnológicos similares a las actividades que actualmente ejerce la empresa. El propósito es fundir o comprar empresas de secciones distintas pero a fines (Robbins, 2005).

Diversificación horizontal conglomerada

Es una estrategia corporativa que se fundamenta en la adquisición de nuevas compañías de productos o servicios no relacionados con la actividad, mercado y clientes de la empresa. Una de las principales metas de esta estrategia, es reducir los riesgos que podrían descender de las variaciones del mercado (Bateman, 2009).

Integración vertical de negocios relacionados

La integración vertical radica en el ingreso de una nueva compañía que se encargue de la producción del ciclo total de un producto, de tal manera que puede resultar que la empresa sea su propio consumidor o su propio proveedor (Guerra, 2002).

Integración vertical de negocios no relacionados

Esta estrategia consiste en la compra de un negocio que no posee relación con el actual. Además, no solamente incluye la adquisición de la marca o producto, sino también toda la cadena de producción (Francés, 2006).

Fusión

Una fusión ocurre cuando dos o más organizaciones de igual tamaño, se unen para formar una sola empresa, con el objetivo de compartir recursos, ganar poder competitivo, mejorar las fuerzas de ventas, obtener economías de escala, tener acceso a nuevos clientes, proveedores, mejores tecnologías y reducción de impuestos (Fred, 2011).

Alianzas estratégicas

Son relaciones en las cuales dos o más empresas llevan a cabo un proyecto específico en un área determinada de negocio. Ambas empresas comparten sus riesgos, costos, beneficios y analizan nuevas oportunidades de negocio tales como: Join Venture, Join marketing, acuerdos comerciales, consorcios, etc. Las alianzas estratégicas pueden ser temporales, terminando su

contrato luego de haber culminado el proyecto a largo plazo. Existen razones como: político, económico, tecnológico para que una empresa decida formar alianzas estratégicas (Wright, Kroll, & Porneli, 1996).

Estrategias de estabilidad

Este tipo de estrategia para una empresa que opera en más de una industria ayuda a mantener el orden de los negocios. Existen dos razones por la cual una empresa que se encuentra en buenas condiciones debe adoptar este tipo de estrategias. En primer lugar, este tipo de estrategia permite que la empresa se enfoque en manejar y maximizar sus fortalezas con el objetivo de mantener el nivel competitivo en la industria. Además, este tipo de estrategias de estabilidad es usual en un mercado donde no existen muchos competidores y las fortalezas son mayores que las debilidades (Wright & Mark, Strategic Management: concepts and cases, 1996).

En segundo lugar, este tipo de estrategias los gerentes pueden percibir la idea de que el costo de adicionar un nuevo tipo de negocios o estrategias, puede resultar más costoso que el beneficio futuro. Por esta razón, existen empresas que han dejado olvidadas las estrategias de crecimiento o liquidación y prefieren mantenerse (Wright, Kroll, & John, Strategic Management concepts and cases, 1996).

Estrategias de reducción

a) Cambio / Transformación

Este tipo de estrategia consiste en transformar a la organización en una firma de mayor reconocimiento y mayor efectividad. Las principales acciones de esa estrategia consisten en la eliminación de productos que no tienen rentabilidad, la venta de activos, disminución del personal o recurso humano y reducir costo de distribución (Wright, Kroll, & John, Strategic Management concepts and cases, 1996).

b) Desinversión

La venta de una de las unidades de negocios es la principal acción de este tipo de estrategia. Esta estrategia es implementada cuando las unidades de negocios tienen baja rentabilidad o no se ajustan al perfil estratégico de la compañía. Básicamente, esta unidad de negocios puede ser vendida a otra empresa, inversionistas, entre otros (Wright, Kroll, & John, Strategic Management concepts and cases, 1996).

c) Quiebra o liquidación

Como último recurso cuando una empresa se encuentra en una situación de declive inminente, la mejor opción es la quiebra o liquidación del negocio y compañía. Esto sucede, cuando ninguna unidad de negocio es productiva por lo que es necesaria la venta de estas unidades y de todos los activos de la empresa. (Wright, Kroll, & John, 1996).

1.2.3.2 Estrategias Funcionales

Este tipo de estrategias se establecen para cada departamento o área de la organización como soporte para las estrategias de negocio. Las principales áreas dentro de una compañía son: Compras, producción, gerencia, financiero, investigación y desarrollo, recursos humanos, sistemas y marketing. Estas estrategias son elaboradas y analizadas por los gerentes o responsables de cada área para la decisión final que es tomada por gerencia general (Wright, Kroll, & John, Strategic Management concepts and cases, 1996).

1.2.3.3 Estrategia unidad de negocios

La estrategia de negocios está enfocada en el progreso del perfil competitivo de varios productos o servicios de una organización y de sus unidades de negocios (Hunger, 2007).

Básicamente, este tipo de estrategias tiene como objetivo la formulación de aquellas estrategias que permitan el alcance de las metas para negocios concretos. Además, por medio de estas estrategias existe la posibilidad de

establecer la dirección futura de cada unidad de producto, valor agregado, recursos y principales sectores funcionales (Hartline, 2012).

Estrategias genéricas para pequeñas unidades de negocio

➤ **Estrategia de costos bajos para nichos de mercado**

Esta estrategia se basa en las múltiples maneras de reducir los costos de distribución y producción con la finalidad de ser más fuerte en relación a los competidores, de manera que ofrecen precios reducidos e incrementan su participación de mercado. Sin embargo, una desventaja de este tipo de estrategia es la existencia de otra empresa que ofrezca precios más bajos del que actualmente se ofrece, poniendo en apuro a los costos de la compañía (Kotler & Lane, 2009).

➤ **Estrategia de diferenciación de nichos de mercado**

Con el objetivo de liderar el mercado, este tipo de estrategia se enfoca en un área o sector específico en donde se comercializa sus bienes o servicios. Por esta razón, este tipo de estrategia busca la producción de nuevos productos o servicios que brindar que sean únicos en el mercado y poder diferenciarse y añadir valor agregado a la organización (Wright & Mark, Strategic Management: concepts and cases, 1996).

Estrategias genéricas para grandes unidades de negocios

➤ **Estrategias de costos bajos**

En un mercado donde el precio no es un factor determinante como medio para el posicionamiento de mercado. Las empresas de mayor proporción analizan nuevos proveedores que promocionen sus productos o que realicen descuentos por monto de compra. Otra de las estrategias en este campo, es aumentar la producción en cantidad para minimizar los costos de producción y distribución. (Wright & Mark, Strategic Management: concepts and cases, 1996).

1.2.3.4 Marco de portafolio de Foda

Este portafolio está diseñado básicamente en dos aspectos: el estatus competitivo de las unidades de negocio, sus recursos, fortalezas y debilidades relacionado con los competidores y el ambiente externo de la industria que conlleva las oportunidades y amenazas. Desde esta perspectiva, las unidades de negocios suelen ser clasificadas en 3 variables: fuertes, promedio y débiles (Wright, Kroll, & John, Strategic Management concepts and cases, 1996). (Ver anexos Gráfico No. 5 SWOT Portfolio Framework).

Compartimento A

Este compartimento es la categoría más valorada debido a que las empresas operan en un mercado donde existen cuantiosas fortalezas y escasas amenazas, donde la empresa mantiene una ventaja competitiva alta en relación con las competidoras. Las principales estrategias que se consideran en esta área son: crecimiento interno, integración vertical de negocios relacionados, uniones e integración horizontal (Wright, Kroll, & John, Strategic Management concepts and cases, 1996).

Compartimento B

En este compartimento se localizan a las unidades de negocio de corporaciones que tienen significativas fortalezas competitivas y que operan en un ambiente de equidad de amenazas y oportunidades. Este tipo de compartimento tiene éxito si las empresas diversifican su éxito en una industria relacionada con mejores prospectos. Entre las estrategias más adecuadas son: integración vertical de negocios relacionada y diversificación relacionada horizontal (Wright, Kroll, & John, Strategic Management concepts and cases, 1996).

Compartimento C

Una unidad de negocios en este compartimento tiene fortalezas que la hacen ser competitivas, pero tiene que enfrentarse a amenazas que son críticas en el ambiente. Por esta razón, las estrategias eficaces para este compartimento son la diversificación horizontal relacionada y no relacionada, la desinversión y la integración vertical para negocios no relacionados (Wright, Kroll, & John, Strategic Management concepts and cases, 1996).

Compartimento D

La unidad de negocios en este compartimento tiene varias oportunidades en el macro ambiente de la industria. Sin embargo, se enfrenta a moderadas fortalezas y debilidades competitivas. En esta situación los gerentes prefieren mantenerse en este ambiente debido a las altas oportunidades e intentan mejorar las fuerzas competitivas (Wright, Kroll, & John, Strategic Management concepts and cases, 1996).

Compartimento E

Este compartimento es el promedio de todos, es decir, las unidades de negocio tienden a tener una mayor estabilidad debido a que poseen oportunidades y amenazas por igual entre todos los competidores. De igual forma, se pueden establecer estrategias como crecimiento interno, unión, alianzas estratégicas, entre otras (Wright, Kroll, & John, Strategic Management concepts and cases, 1996).

Compartimento F

Este tipo de compartimento es la situación que la empresa se encuentra en un ambiente crítico de amenazas externas. Sin embargo, posee fortalezas moderadas, es decir, si las amenazas son anticipadas o predecibles, la mejor opción es la desinversión (Wright, Kroll, & John, Strategic Management concepts and cases, 1996).

Compartimento H

Una unidad de negocios en este tipo de compartimento tiene debilidades críticas y se enfrenta a oportunidades moderadas en el entorno. En este caso, el cambio y la desinversión son las más apropiadas (Wright, Kroll, & John, Strategic Management concepts and cases, 1996).

Compartimento I

El peor de los escenarios para una unidad de negocios, se encuentra en este compartimento, donde existen amenazas y debilidades críticas. Por esta razón la opción más viable es de liquidar con la empresa. Las unidades de negocios previamente establecidas que pudieron generar rentabilidad en algún momento, servirán de fondos para liquidar las funciones de la organización (Wright, Kroll, & John, 1996).

1.2.3.5 Matriz General Electric

La matriz competitiva de McKindsey también conocida como la matriz General Electric representa una herramienta de gran importancia y utilidad en el análisis de una compañía, porque a través de esto, se puede evaluar las unidades de negocios que tiene cada empresa, y, de esta manera observar la situación actual de cada uno, para saber si es rentable o no. (Alcaide, Sergio, & Espinoza, 2013).

Básicamente, la matriz de McKindsey se basa en el análisis de los negocios que son más atractivos para la compañía, concentrar sus recursos y hacerlos más competitivos, de los negocios menos atractivos para la empresa, los cuales deben ser retirados de la empresa porque no tienen futuro. Por último, la matriz de posición competitiva identifica el negocio que es conveniente tenerlo, pero que no es necesario realizar inversiones para mejorarlo, debido a que tienen un bajo atractivo del negocio o mala posición competitiva de los mismos (Martinez & Artemio, 2012).

Tabla No. 1 Matriz General Electric

		POSICION DEL NEGOCIO		
		ALTA	MEDIA	BAJA
ATRACTIVO DEL NEGOCIO	ALTA	INVERTIR	INVERTIR	PROTEGER
	MEDIA	INVERTIR	PROTEGER	COSECHAR
	BAJA	PROTEGER	COSECHAR	DESMANTELAR

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: (Munuera, 2007)

La matriz General Electric necesita dos variables para ser elaborada, tales como: el atractivo del mercado al que se dirige la empresa, el cual se refiere al eje ordenado en una escala de alto, medio, y bajo. La segunda variable hace referencia a la posición en la que se encuentra la organización frente a los diferentes competidores. Esta variable consiste al eje de abscisa en una escala de débil, media y fuerte (Martinez & Artemio, 2012).

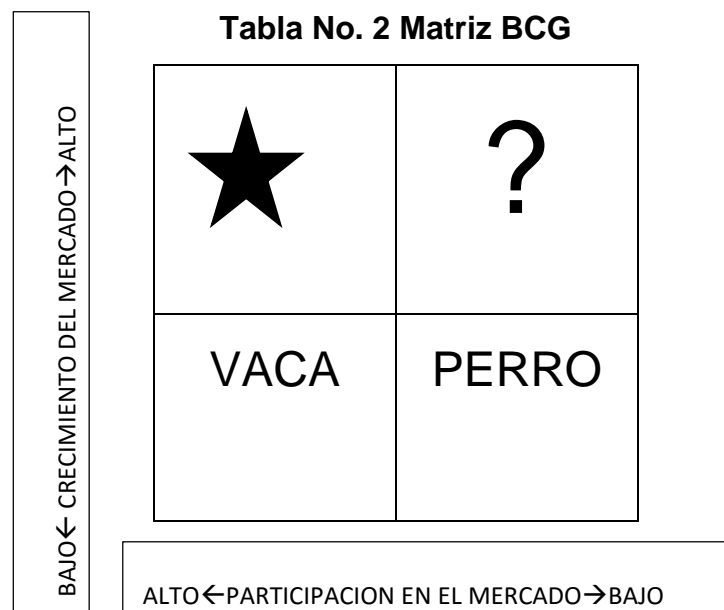
Entre los factores que se utilizan para valorar el atractivo del mercado, se encuentran: las tasas de crecimiento global y de la empresa, poder de negociación de los clientes, rentabilidad del sector, barreras de entrada y salida, nivel de cambio tecnológico, economías de escala, tendencias ya actitudes sociales. En cuanto a la posición de la compañía, los factores que se miden son: dimensión de mercado, potencial de diferenciación, cuota de mercados, gama de productos, servicio ofrecido, imagen corporativa, participación de mercado, etc. (Martinez & Artemio, 2012).

1.2.3.6 Matriz BCG

La matriz BCG fue desarrollada en 1967 por Boston Consulting Group, una empresa especializada en planificación estratégica, elaborada por Barry Hedley, un director de BCG. Al igual que la matriz General Electric, la matriz Boston Consulting Group es de gran importancia para el análisis de la

compañía, porque se usa para clasificar los negocios que posee, dependiendo de los recursos de cada uno. Esta matriz es conocida también como matriz de crecimiento-participación (Martinez & Artemio, 2012).

La matriz Boston Consulting Group hace hincapié a dos aspectos al momento de ser elaborada: el índice de crecimiento de la empresa que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa y la participación en el mercado de la Unidad Estratégica del Negocio (UEN) en relación con su competidor más importante. La Unidad Estratégica del Negocio es un conjunto de negocios relacionados entre sí, en el cual la empresa debe planificarlos por separado (Martinez & Artemio, 2012) .



Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: (Fred, 2011)

En la tabla No 2, se puede observar que la matriz BCG está representada por 4 cuadrantes, los cuales se identifican por estrella, signo de interrogación, vaca y perro. Cada cuadrante está identificado por una unidad estratégica del negocio.

En el cuadrante de la estrella, están situadas las unidades estratégicas del negocio que cuenten con alta participación en el mercado, perteneciente a un mercado de alto crecimiento y que vendan en grandes cantidades, obteniendo beneficios significativos. De igual manera, las unidades estratégicas situadas en la vaca corresponden a aquellos que posean una alta participación en el mercado, pero con mercados de crecimiento lento. Estos generan más beneficios del que necesitan, de tal forma que pueden crear nuevos negocios.

En cuanto al cuadrante del signo de interrogación y el perro, son aquellos que poseen baja participación en el mercado, pero se diferencian en que, en el signo de interrogación, el mercado es de crecimiento rápido, mientras que, en el perro, el mercado de crecimiento es lento. En el cuadrante de interrogación, demandan grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento, sin embargo, el gerente debe decidir si mantener el negocio. En el cuadrante del perro, se generan pocos beneficios o incluso pérdidas. Los altos directivos deben decidir si los negocios deben ser reestructurados o eliminados.

1.2.4 Implementación de estrategias

Una vez diseñado el plan estratégico que ayudará a mejorar la situación de la empresa, viene el paso más complicado para los altos directivos: la implementación, es decir, la puesta en marcha de dicho plan. La implementación de las estrategias involucra a los empleados de la empresa y a los recursos de la misma. En este paso, los altos directivos deben enfocarse en los siguientes componentes claves: estructura organizacional, el cual se refiere a como está dividida la empresa en diferentes áreas para lograr mayor coordinación, la cultura organizacional que consiste en el ambiente que se vive dentro de la compañía, y el nivel de liderazgo y poder que poseen los altos funcionarios (Universidad Tecnológica de Chile, 2015).

1.2.5 Control estratégico

Las actividades de formular, implementar y controlar están estrechamente relacionadas entre sí. El control estratégico consiste en determinar el grado en el cual las estrategias de la organización han sido exitosas, por ende, han alcanzado sus metas y objetivos. En el caso que, las metas y los objetivos no sean alcanzados, los gerentes y encargados del proceso de planificación deberán modificar dichas estrategias, ya sea en la formulación o implementación, con el fin de encontrar una mejoría para la compañía. En esta etapa, se toma en cuenta los gastos que se obtendrán luego de la implementación de las estrategias y el porcentaje de retorno que será beneficioso para la compañía (Wright, Kroll, & Porneli, 1996).

CAPÍTULO 2 “ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO ENTORNO”

El presente capítulo inicia con la investigación de la industria y evaluación de los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa para, de esa manera, conocer cuáles son las fortalezas y debilidades que ésta posee. Posteriormente, se identifican los factores más importantes que afectan al mercado para conocer las debilidades y oportunidades que la compañía posee para enfrentarse y ser competitiva. En el presente análisis se evaluarán diferentes herramientas que permitirán descubrir las necesidades y falencias que surgen en la compañía.

2.1 Análisis del macro entorno

2.1.1 Análisis PEST

2.1.1.1 Factor Político

El Ecuador es un país democrático, soberano, independiente, de derecho y justicia que se constituye en perfil de república y se administra de forma descentralizada.

El Estado Ecuatoriano posee 5 funciones que son:

- **Función Ejecutiva:** Liderada por el Presidente de la República quien tiene la obligación y responsabilidad de regular las actividades que fomenten el desarrollo y bienestar del país.
- **Función Legislativa:** La Asamblea Nacional es responsable de expedir, reformar, codificar las leyes del país.
- **Función Judicial:** Es responsable de la administración de justicia la Corte Nacional, Provincial, Tribunal y de Juzgado.
- **Función Electoral:** Garantiza el proceso y transparencia de elecciones a través del sufragio.
- **Función de transparencia y control social:** Fomenta el derecho de participación en relación con el control público.

Estructura jurídica del Ecuador

Los procesos políticos y legislaciones gubernamentales pueden afectar o beneficiar los intereses y rendimiento de las compañías. Otra de las variables tales como: acuerdos comerciales, legislación fiscal y de seguridad social, incentivos por parte del Gobierno, etc.

Tomando como referencia al Capítulo 4, Sección 4, artículo 178 de la constitución del Ecuador que fue establecida en el 2008 por el gobierno del Presidente Rafael Correa. La estructura jurídica del Ecuador se conforma por diferentes niveles jurisdiccionales tales como: La corte nacional de justicia, las cortes provinciales de justicia, los tribunales y juzgados de paz. Además, el consejo de la judicatura, que tiene como finalidad la seguridad jurídica y la paz social a través de una administración de justicia eficiente (Consejo de la Judicatura, 2011).

La función judicial se forma del poder espléndido del pueblo, que es responsable de la gestión de justicia para lograr la paz social. La defensoría pública y la fiscalía general del estado son organismos autónomos que tienen como finalidad la equidad de justicia para todas las personas, que por su situación económica, laboral, social o cultural, no tienen los recursos necesarios para una defensoría legal (Defensoría Pública del Ecuador, 2008). (Ver anexos Gráfico No. 6 Pirámide de Justicia en el Ecuador).

Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017

El plan nacional para el buen vivir es una herramienta que fue creada con el fin de organizar las políticas públicas con la gestión y la inversión pública. El plan está formado por 12 estrategias nacionales y 12 objetivos de los cuales permitirán que los ecuatorianos se consoliden para formar un país de igualdad, solidaridad y equidad. Además, busca que los ciudadanos protejan la diversidad cultural y ambiental (Gobierno del Ecuador, 2013).

Objetivo No.8 Consolidar el sistema económico social y solidario

Los recursos que posee el estado para la transformación del país en un desarrollo sostenible y una distribución neutral, así como también la riqueza son: los recursos públicos y la regulación económica (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

Este objetivo abarca diferentes políticas y lineamientos como el 8.2, 8.8 y 8.10 del Plan Nacional del Buen Vivir, los cuales hacen referencia al fortalecimiento del Estado como dinamizador de producción. Para esto, es necesario la aplicación y el reforzamiento de herramientas de control para los pagos justos salariales y utilidades (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

Por otro lado, hace un llamado de sanción a las malas prácticas o abusos de poder del mercado. Adicionalmente, un lineamiento busca controlar el mercado, los intereses del sector financiero para atestiguar su progreso. Finalmente, reforzar la relación que existe entre el Estado y las instituciones del sector privado con el fin de mejorar la imagen del Ecuador. Para lograr estos objetivos, se deberán alcanzar varias metas, de las cuales, no se debe superar el 25% del componente importado en relación a la oferta agregada, es decir, no se debe exceder el número de bienes y servicios importados de aquellos que actualmente se encuentran disponible (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

Objetivo No. 9 Garantizar el trabajo digno en todas sus formas

Generalmente, el trabajo es considerado para los dueños de capital, como un factor más de la producción, que puede ser presionado. Sin embargo, de acuerdo al art. 33 de la Constitución del Ecuador, el trabajo es considerado como un derecho y deber social, es decir, que es relevante para el crecimiento de la economía, fuente de realización personal integración social entre la sociedad y la situación económica del país (Asamblea nacional República del Ecuador, 2015).

Dentro de los objetivos, existen políticas y lineamientos que buscan implementar herramientas o formas de motivación para el impulso de actividades económicas, generación y preservación de trabajos, salarios equitativos, permanencia laboral y total falta de discriminación (Velasco, 2013).

2.1.1.2 Factor Económico

Los factores económicos son diversos y afectan a la empresa dependiendo del sector donde ésta se encuentre. Las principales variables económicas son: Producto Interno Bruto (PIB), tasas y sobretasas arancelarias, niveles de desempleo, inflación, remuneraciones, entre otras.

Producto Interno Bruto de la industria del comercio

A partir del año 2013 en adelante, Ecuador ha tenido un crecimiento regular haciendo referencia al Producto Interno Bruto (PIB) del sector del comercio al por mayor y menor.

El sector del comercio al por mayor y menor tuvo su mayor apogeo en el año 2008, representando el 10.80% del PIB, debido a las inversiones realizadas por el Gobierno por la obtención de los ingresos petroleros y al aumento del consumo en los hogares en un 7%, lo que generó un crecimiento económico (Diario El Universo, 2009)

En el año 2009, la crisis del Ecuador, por la reducción del precio del petróleo provoca una disminución de este sector logrando un PIB de \$ 5.700.437, es decir, -3.90% menor al año 2008. Ecuador logra recuperarse en el año 2010. Sin embargo, la industria del comercio al por mayor y menor solo ascendió a 3.4%. En el periodo 2011-2013, Ecuador obtuvo buenos resultados del PIB del sector. El ministro coordinador de política económica, Diego Borja, en una entrevista realizada por el diario El Universo, mencionó que la falta de crecimiento de los últimos años se debe a la equivocada política que asumían los gobiernos neoliberales de reservar los recursos del petróleo y

no invertir los ingresos por las ventas del petróleo (Barrezueta, 2012) (Ver anexos Gráfico No. 7 Variación Porcentual del PIB comercio 2003-2014).

Producto Interno Bruto per cápita

A lo largo de los años, Ecuador ha venido evolucionando el PIB per cápita, es decir, la relación que existe entre el PIB y el número de personas en el Ecuador. Cabe mencionar, que éste indicador, no toma en consideración los ingresos o riquezas de los habitantes, lo que provoca un desperfecto en la prosperidad de la población o el progreso de un país. (Ver anexos Gráficos No. 8 PIB per cápita).

Inflación

La inflación es el aumento de precios de bienes o servicios. En el año 2014, Ecuador terminó con una inflación del 3.67% anual, lo que significa un aumento en comparación al año 2013 que fue de 2.7%. Este crecimiento, se basa en la división de alimentos y bebidas según fuentes de la INEC. Es importante mencionar que Esmeralda y Machala son las principales ciudades con un índice de inflación más alta del país, mientras que Manta y Loja representaron el porcentaje más bajo de índice de precios al consumidor.

Durante los últimos siete años la inflación se ha venido acumulando, dando lugar a un incremento de precios de diferentes productos. Esto se debe a la imposición del gobierno de las nuevas sobretasas arancelarias en las importaciones de todo tipo. De acuerdo a los mandos superiores del gobierno, esta medida se llevó a cabo con el objetivo de incentivar la producción nacional y laboral, impidiendo que los productos o servicios que son importados ganen mayor participación de mercado por sus precios bajos (Zambrano, 2015). (Ver anexos Gráfico No. 9 Inflación del Ecuador).

Tasa de interés

La tasa de interés activa representa el porcentaje que los bancos respecto a la situación de mercado e instrucciones del banco central del Ecuador, cobran por el servicio de crédito a los usuarios finales. Se denominan activas, porque representan un ingreso para la institución bancaria. En el caso de Ecuador, la tasa de interés activa en el sector productivo Pymes, ha ido disminuyendo debido a que el gobierno ha inyectado liquidez para incentivar el mercado de comercio. (Ver anexos Gráfico No. 10 Tasas de interés activo efectivo y máximo referenciales vigentes Productivo Pymes).

2.1.1.3 Factor Social

Para las empresas en general, las fuerzas sociales, culturales, y demográficas son unas de las más impactantes que pueden perjudicar o beneficiar a sus productos o servicios. Estas fuerzas son adoptadas dentro de la sociedad, puesto que las personas son vulnerables y se dejan llevar por las nuevas tendencias o creencias antiguas, que, a la larga, influyen las opiniones, y acciones de las personas ya sea al momento de comprar o aceptar un producto. Dentro del factor social, se definen aspectos como la religión, las creencias, actitudes frente a los servicios y productos que ofrecen las empresas, la cultura, el número de habitantes, las personas que actualmente se encuentran laborando, etc. (Ruiz 2015).

De acuerdo al último censo de población y vivienda realizado en el 2010, el Ecuador contaba con una población cercana a los 15 millones de habitantes. Según estimaciones del mismo periodo, durante el 2001 al 2010 el Ecuador creció a una velocidad promedio anual de 1.9%, lo que significa que, si el país sigue con ese ritmo de crecimiento, es probable que en la actualidad se duplique, exigiendo más servicios a diversos mercados que lleguen a ser favorables para la economía nacional. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2010). (Ver anexos Gráfico No. 11 Crecimiento de la población Ecuatoriana).

Dentro de la provincia del Guayas, la población rodea entre los 3'645.483 de habitantes, el cual se clasifica en 50.2% de mujeres con un total de 1'829.569 y hombres con 49.8% que se refiere a un total de 1'815.914. Según el registro del 2010, la población de esta provincia está concentrada entre las edad de 10 a 14 años, dejando como menor porcentaje al rango de personas entre los 90 en adelante, debido a que en este tiempo es poco común que las personas vivan más de los 90 años de edad debido a nuevas enfermedades y a diversas situaciones que surgen en el país. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2010).

Tabla No. 3 Población de la provincia del Guayas de acuerdo a edades.

Rango De Edad	2010	%
De 95 y más años	2,281	0.1%
De 90 a 94 años	5,712	0,2%
De 85 a 89 años	13.655	0,4%
De 80 a 84 años	25.924	0,7%
De 75 a 79 años	37,219	1,0%
De 70 a 74 años	53,901	1,5%
De 65 a 69 años	56,752	1,6%
De 60 a 64 años	118,685	3,3%
De 55 a 59 años	138,010	3,8%
De 50 a 54 años	166,684	4,6%
De 45 a 49 años	204,345	5,6%
De 40 a 44 años	220,145	6,0%
De 35 a 39 años	249,772	6,9%
De 30 a 34 años	289,594	7,9%
De 25 a 29 años	307,034	8,4%
De 20 a 24 años	321,308	8,8%
De 15 a 12 años	330,378	9,3%
De 10 a 14 años	373,511	10,2%
De 5 a 9 años	362,895	10,0%
De 0 a 4 años	359,678	9,9%
Total	3,645.48	100,00%

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2010)

Haciendo referencia a la población económicamente activa en la provincia del Guayas, el censo 2010 revela que un total de 517.596 de mujeres tenían trabajo, mientras que un total de 956.372 no se encontraban laborando.

En cuanto a los hombres, 992.716 realizaban una actividad laboral y un total de 456.225 no lo hacían. Cabe recalcar que para la obtención de este registro, el INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS (INEC) se tomó en consideración a las personas de 10 años de edad en adelante. Para ser más específicos, los trabajos más comunes en el Ecuador son de vendedores, distribuidores, artesanos, productores, diseñadores los cuales tienen una estrecha relación con el comercio. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2010). (Ver anexos Gráfico No. 12 Población económicamente activa del Guayas).

Cuando se habla del crecimiento económico de un país, se refiere al equilibrio entre dos fuerzas básicas: la oferta y demanda. Caso contrario, es un desequilibrio que representa una crisis. Un ejemplo de esto fue lo que sucedió en Ecuador, en la década de los 80's, cuando este padeció de un desequilibrio entre estas dos fuerzas, afectando a más del 52% de la población, lo que provocó atrasos económicos y sociales. Con el tiempo esta situación cambió, y, ahora, el valor descendió al 33%. Sin duda, esta reducción representa el progreso social vivido por el país. Desde dicho momento, nacen las palabras del Presidente, Juan Manuel Santos, "Cada persona que salga de la pobreza, es un consumidor más". Así, resurge la clase media, la cual hace alusión a las personas que cuentan con los suficientes ingresos para consumir los bienes necesarios. (Investigación EKOS Negocios, 2011)

Según Martin Hopenhayn, perteneciente a la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), el comportamiento de los consumidores más jóvenes está dado básicamente por los bienes materiales, lo que muchas veces se convierte en una frustración para ellos debido a la falta de recursos para adquirir dichos bienes. (Investigación EKOS Negocios, 2011)

A pesar de la falta de empleo, el bajo salario y el alto costo de la canasta básica en el país, el nivel de educación ha mejorado en estos últimos años, lo que conlleva a un cambio en los hábitos del consumidor, puesto que al

existir una mayor educación, el consumidor puede estar más informado, por lo tanto más exigente. Según el Ministerio de Inclusión Económica, la tasa de educación superior era del 20,3% en 2001 mientras que en 2011 se ubicó en 30,2% y el bachillerato pasó de 42,1% a 62,1% en esos años. Eso significa que, un consumidor con mayor acceso a información, a través de internet u otros medios, requiere más niveles de sofisticación en los bienes y está al tanto de las tendencias mundiales. (Investigación EKOS Negocios, 2011)

Hoy en día, varias empresas de consumo masivo, han decidido desplegar la cadena de suministro a pequeños distribuidores y autoservicios para reducir costos y aumentar la disponibilidad de productos en las perchas. Esto se debe al gran crecimiento que ha tenido este mercado. En el último Home Panel hecho por IPSA en 2012, se pudo observar que en Guayaquil y Quito, los autoservicios han llegado a incluirse en alrededor del 94,5% de los hogares. (Dreher, IDE Business School, 2012).

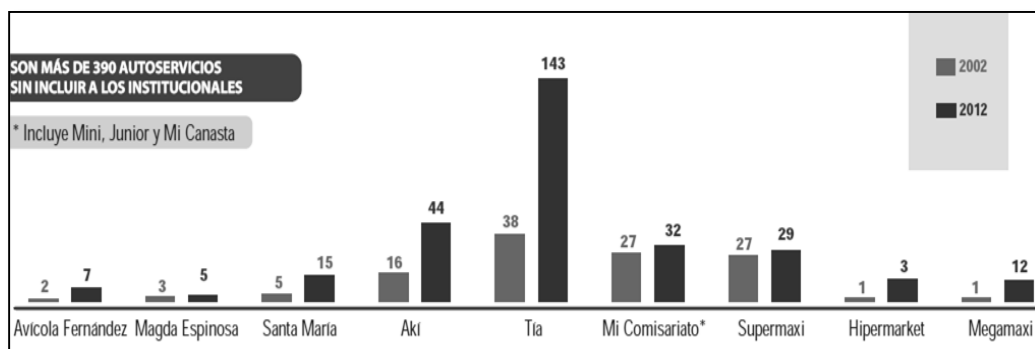


Imagen No. 1 Principales autoservicios en el Ecuador

Elaborado por: Johan Dreher

Fuente: (Dreher, IDE Business School, 2012)

Por otro lado, en la industria de consumo masivo, debido a la alta población en el país, se ha desarrollado la distribución centralizada, la cual se refiere a la distribución de la mercadería desde un distribuidor mayorista a otros supermercados minoristas o tiendas de barrio. De esta manera, se crean economías de escala para los grandes fabricantes, debido a que no tienen

preocupación de los gastos en almacenaje y transporte, menor manejo de inventario, etc. (Dreher, IDE Business School, 2012).

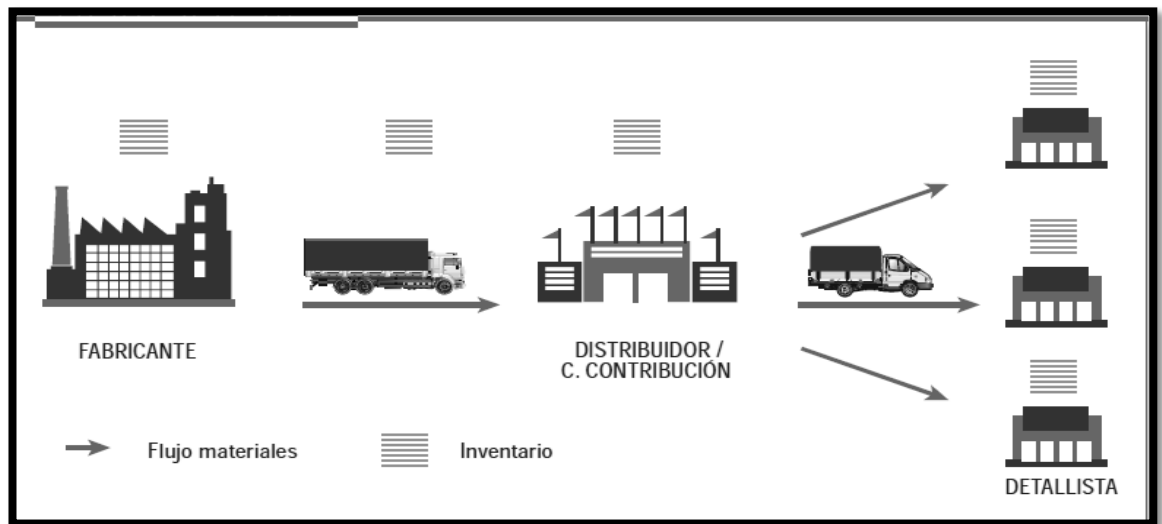


Imagen No. 2 Esquema de la distribución descentralizada

Elaborado por: Johan Dreher

Fuente: (Dreher, IDE Business School, 2012)

2.1.1.4 Factor Tecnológico

La tecnología es una de las fuerzas más influyentes en el ambiente de los negocios. Poco a poco, ésta ha ido evolucionando gracias a nuevos avances e investigaciones científicas. Unas de las creaciones más actuales son la aparición de teléfonos celulares avanzados que permiten realizar cualquier actividad desde un simple dispositivo, así mismo, la creación de los cirujanos androides que pueden cicatrizar una herida, por último, el uso de redes sociales, por las cuales se puede estar en contacto con el mundo entero. (Investigación EKOS Negocios, 2011)

Actualmente, el acceso a una red de internet se ha convertido en un gasto fijo y mensual para las familias, debido a que para muchas personas, especialmente jóvenes, es imprescindible tener una red para seguir las nuevas tendencias. De acuerdo al INEC, el teléfono celular y acceso a Internet son considerados productos básicos en el hogar. En Ecuador, este

servicio ha crecido a pasos agigantados. Se podría decir que en el 2011, 5,4 millones de la población eran usuarios de internet, el 76,3% lo hacía a través de un teléfono celular y el 26% de una computadora en casa. Sin duda alguna, estos porcentajes van cambiando frecuentemente. (Investigación EKOS Negocios, 2011)

A lo largo de los años, el Ecuador ha evolucionado tecnológicamente en varios campos, por ejemplo, en la medicina, el Instituto de Neurociencias de la Junta de Beneficencia de Guayaquil ha decidido invertir en el campo de la tecnología con la compra de equipos avanzados, para el monitoreo de las ondas cerebrales, resonancia magnética, para descubrir de manera efectiva las enfermedades, logrando mayor satisfacción de los pacientes. El reciclaje de chatarras electrónicas es otro avance. Ecuador genera 25000 toneladas de productos electrónicos al año, los residuos de todos esos productos son reciclados y enviados a Canadá. Sin embargo, tales avances no son suficientes. (Diario El Comercio, 2013)

Según Enrique Peláez, Director del Centro de Tecnologías de la Información de la Espol, el Ecuador necesita desarrollarse en otros campos, tales como el tema social, investigaciones del medio ambiente, energía renovable, diseño de software. Para realizar esto, se debe capacitar a la gente en investigaciones, desarrollando proyectos, lo cual implica cambios en la cultura, acceso a información moderna, para no crear lo que ya ha sido creado (Diario El Comercio, 2013).

Al presente, Ecuador tiene en mente planes de priorizar las ciencias tecnológicas y de infraestructura con el fin de convertirlo en un país desarrollado. Para el canciller Ricardo Patino, el Ecuador y toda América latina necesita hacer una inversión en tecnología, infraestructura, investigación para mejorar el nivel de las universidades y acceder al desarrollo. Según la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), la región debería invertir al menos 6,5% de su PIB en infraestructura, y en la actualidad apenas invierte el 2,5% (El Universo , 2015).

2.1.2 Las 5 Fuerzas de Michael Porter

2.1.2.1 Rivalidad entre competidores

La rivalidad en el mercado del comercio al por mayor y menor de productos de consumo masivo, se basa en estrategias de precio y promoción, es decir, que aquella empresa distribuidora que posea los mejores precios, descuentos y servicio al cliente, es aquella que lidera el mercado.

Dentro del mercado de productos de consumo masivo, existe mucha competencia, no solamente por el número de distribuidores en Guayaquil, sino también por los supermercados, tiendas detallistas, mercado mayorista que ofrecen productos a precios competitivos.

Algunos distribuidores reconocidos en el mercado son: JMC, Romero Reyes, Juan de la Cruz, Felmova, Montero y Asociados, etc. Por otro lado, una competencia indirecta con mayor riesgo, es el mercado de Montebello, puesto que es un centro mayorista de productos de primera necesidad, confitería, frutas, verduras, etc.

Es importante mencionar que, este mercado tiene una alta capacidad para reducción de precios, debido a que los colaboradores no reciben décimo tercer, cuarto suelo o utilidades. (Ver anexos Gráfico No. 13 Las 5 fuerzas de Michael Porter para la distribuidora JMC)

2.1.2.2 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores, seria alguna empresa que posea mayor capital, recursos, activos fijos, y que posea la mayoría de la gama de productos que ofrece JMC.

Por otro lado, existe la posibilidad de nuevos competidores, que son de otras provincias o cantones y que tienen éxito local, buscando el beneficio máximo.

2.1.2.3 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos se refiere a la posibilidad de ingreso de productos que puedan reemplazar a los ofrecidos por la organización. Estos productos poseen características similares en diferentes aspectos.

En el mercado de productos de consumo masivo, los principales servicios sustitutos son los centros mayoristas de distribución, mercados al por mayor y menor, y supermercados.

2.1.2.4 Poder de negociación de proveedores

El análisis del poder de negociación de los proveedores hace referencia a la relación que tiene una empresa con sus proveedores, es decir, si la empresa depende en mayor rango de los proveedores o viceversa.

En el caso de la distribuidora JMC, el poder de negociación de los proveedores es mayor, debido a que ésta compra sus productos directamente a las fábricas de las marcas que distribuye. Por ejemplo, uno de sus proveedores es Conservas Isabel Ecuatoriana S.A., empresa productora de Atún Isabel.

Por esta razón, si el fabricante decide subir los precios, JMC deberá adaptarse a dichos cambios, puesto que es el principal productor de esa marca, por ende los demás distribuidores que la vendan tendrán los mismos precios. Si JMC decide cambiar de proveedor tendrá que analizar las preferencias de los clientes, es decir si la nueva marca satisface de la misma manera.

Existen varios proveedores que tienen mayor dependencia con las empresas que les ofrecen estrategias de ventas para que estas dispongan de mayor capacidad al momento de vender sus productos. Es decir, les proporcionan una serie de promociones, descuentos en los productos para que estos tengan mayores niveles de venta y más participación en el mercado.

Tabla No. 4 Listado de proveedores de JMC Distribuciones

LISTADO DE PROVEDORES	
PROVEEDOR	DIRECCIÓN
LA FABRIL S.A.	KM 5 1/2 VIA MONTECRISTI
PROALCO	PROSPERINA CALLE AV. PRINCIPAL
COLOMBINA DEL ECUADOR S.A.	ORELLANA E9-195 Y 6 DICIEMBRE
KELLOG ECUADOR	JUAN TANCA MARENGO KM 6
CONSERVAS ISABEL	PARQUE CALIFORNIA 2 BODEGA
QUICORNAC S.A.	EDIF. CONAUTO 4 PISO
PASTEURIZADORA QUITO S.A.	VIA A DAULE KM 5 1/2
ALICORP ECUADOR S.A.	AV DE LAS AMERICAS 406 CC SIMON BOLIVAR
POFIDEL S.A.	AV NICASIO SAFADIL
NIRSA (REAL)	KM 11 1/2 VIA DAULE
FOSFORERA ECUATORIANA S.A.	PANAMERICANA SUR KM 6 AV PEDRO
PRODUCTO FAMILIA SANCELA	AV DE LAS AMERICAS 0313 Y EUGENIO
FERRERO	KM 14 1/2 VIA A DAULE

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Gerencia JMC

2.1.2.5 Poder de negociación de consumidores

El poder de negociación de los consumidores consiste en medir el nivel de satisfacción que obtienen los consumidores, clientes de la compañía. De igual manera, el poder de negociación de los consumidores se refiere al poder que tiene los consumidores para lograr que las organizaciones ofrezcan mejores precios y condiciones de compra. En el caso de JMC, el poder de negociación de los consumidores es alto, puesto que en el mercado del comercio al por mayor y menor, existen una gran variedad de empresas dedicadas a esa actividad por lo que los consumidores tendrían mayor facilidad para elegir al adecuado, que ofrezca precios bajos y productos de calidad.

Una de las maneras que conlleva a reducir el poder de negociación que poseen los consumidores es demostrar que los productos que ofrece son de la mejor calidad, creando lealtad en ellos. Así mismo, se pueden proponer estrategias que permitan diferenciar los productos de los demás, ofreciendo un mejor servicio al cliente, mejores condiciones de compra, y por último, incluyendo promociones y descuentos.

2.1.3 Matriz de perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

2.1.3.1 Factor Geográfico

La distribuidora JMC tiene dos puntos referenciales de comercialización: La ciudad de Guayaquil, donde se encuentra ubicada la matriz, y en la ciudad de Machala, la primera sucursal. En la ciudad de Guayaquil, la localización de la distribuidora se considera una ventaja debido a que se encuentra en el sector Vergeles, que es una zona céntrica de comercio y sin mayor tráfico de vehículos.

Sus principales rutas de distribución de productos de consumo masivo son: sector norte, sur, llegando incluso a Durán. Las vías de acceso a estos sectores se hallan en excelentes condiciones, lo que genera la facilidad de tiempos de entrega, de igual manera el ingreso de proveedores que se encuentran ubicados en Guayaquil, Quito y Cuenca.

Tabla No. 5 Factor Geográfico Matriz oportunidades y amenazas POAM

FACTOR GEOGRÁFICO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Localización	X						X		
Ruta de distribución		X						X	
Acceso de vías de distribución		X						X	

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: (Amaya, 2005)

2.1.3.2 Factor político

A lo largo de los años, Ecuador mantiene un nivel regular en acuerdos, normas, leyes, reglamentos políticos en todas las industrias. Sin embargo, en el mes de marzo del 2015 se aprobó la medida de implementación de una sobretasa arancelaria a productos que son importados del extranjero.

Esto ha ocasionado un aumento de los costos en varios productos. En este caso, el mercado del comercio al por mayor y menor se ha visto afectado, debido a que los productos de consumo masivo que son importados tales

como: leche, arroz, licores, confites, caramelos, alimentos procesados, jugos, cereales, etc., han tenido obligadamente que subir los precios o importar en menor cantidad.

Por el contrario, el gobierno nacional a través de entidades como la Corporación Financiera Nacional (CFN) y el Ministerio de Producción y Competitividad ha buscado varias maneras de apoyo al fortalecimiento y financiamiento de los microempresarios para la creación de nuevas empresas que fomenten el comercio local.

Tabla No. 6 Factor Político Matriz de amenazas y oportunidades POAM

FACTOR POLÍTICO/ECONÓMICO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Política del Estado					x			x	
Seguridad Jurídica				x			x		
Situación económico-social		x						x	
Confianza Bancaria		x						x	
Incentivos a PYMES	x						x		
Regulaciones de comercio exterior					x			x	

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: (Amaya, 2005)

2.1.3.3 Factor social matriz de oportunidades y amenazas (POAM)

En lo que concierne al empleo y seguridad social en Guayaquil, se considera una amenaza, puesto que existe una constante rotación de personal y la afiliación del empleado es cada vez más exigente.

Por otro lado, una oportunidad en el factor social, son los incentivos que promueve el gobierno a los microempresarios de que inicien su propia empresa, con el objetivo de fomentar e incentivar a la comercialización del producto local, así como también empresas ecuatorianas que expandan sus producto o servicio al extranjero.

Una amenaza es la inseguridad de la ciudad de Guayaquil, debido a que existe un elevado nivel de delincuencia, secuestros, robos, asaltos, no solamente a las personas, sino también a locales comerciales, empresas e incluso instituciones públicas y privadas.

Tabla No. 7 Factor social Matriz de oportunidades y amenazas (POAM)

FACTOR SOCIAL	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Empleo			x				x		
Seguridad Laboral				x			x		
Fomento Nacional	x						x		
Política Salarial			x					x	
Inseguridad				x			x		

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: (Amaya, 2005)

2.1.3.4 Factor tecnológico Matriz de oportunidades y amenazas (POAM)

En estos tiempos, la tecnología es un factor indispensable para la sociedad y el comercio local e internacional, debido a que la mayoría de las empresas con un 81% en Latinoamérica poseen su propia página web donde realizan sus ventas on line, de igual manera, hacen el marketing publicitario a través de redes sociales (Investigación EKOS Negocios, 2011).

La tecnología permite el desarrollo laboral y de herramientas que facilitan el manejo de sistema de inventarios, seguridad, con dispositivos lectores de código de barras, sistemas contables, financieros, matemáticos, etc.

Tabla No. 8 Factor Tecnológico Matriz de oportunidades y amenazas (POAM)

FACTOR TECNOLÓGICO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Internet y E-commerce	x						x		
Compras online	x						x		
Marketing Electrónico	x						x		
Herramientas tecnológicas	x						x		
Comunicación	x						x		

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: (Amaya, 2005)

2.1.4 Matriz de factores externos MEFE

Para la creación de esta matriz, se analizaron las diferentes oportunidades y amenazas de la industria de comercio al por mayor y menor, junto con el gerente general de la distribuidora JMC, Julio Murillo Campos.

El resultado ponderado obtenido es 2.35, es decir, que el valor se halla por debajo del promedio ponderado que es de 2.5. Este resultado indica que la empresa posee falencias de origen externo y no está aprovechando de manera correcta todas las oportunidades que presenta, una de las más importantes que puede hacer para tener mayor reconocimiento es adaptarse al mundo tecnológico, utilizando herramientas como redes sociales y páginas web para la implementación de ventas on line.

Tabla No. 9 Matriz de factores externos MEFE

FACTORES EXTERNOS	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
Nuevos proveedores de productos de consumo masivo	0,1	4	0,4
Incentivo a PYMES	0,1	3	0,3
Alta demanda de productos de consumo	0,1	4	0,4
Adaptación al mundo tecnológico	0,15	1	0,15
Ventas online, marketing online	0,1	1	0,1
Nueva imagen corporativa	0,1	1	0,1
Amenazas			
Mejora de los procesos en los competidores	0,1	3	0,3
Situación económica del país	0,1	3	0,3
Saturación de Mercado	0,05	2	0,1
Incremento en los costos de los productos de consumo masivo	0,1	2	0,2
Total	1		2,35

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: (Amaya, 2005)

2.1.5 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

El mercado de comercio al por mayor y menor de productos de consumo masivo es muy competitivo. Sin embargo, se tomó como referencia a los principales distribuidores de la ciudad de Guayaquil tales como: Distribuidor Juan de la Cruz, Distribuidor Caamaño & Cornejo, Distribuidora Méndez y Asociados, Compañía Andina de comercio y Tropicalimentos S.A.

Todos los distribuidores antes mencionados, tienen más de 10 años de experiencia en el mercado, y poseen las herramientas, tecnología y personal adecuado para sus procesos logísticos y servicio al cliente.

Participación de Mercado

Para el análisis de participación de mercado, se consideró el total de ventas del año 2014 para cada una de las distribuidoras en la ciudad de Guayaquil. De los resultados obtenidos, quien lidera el mercado con un 56.57% es la distribuidora Juan de la Cruz, seguida por la distribuidora Tropicalimentos S.A. Ambas distribuidoras son las que poseen el mayor porcentaje de participación de mercado por su reconocimiento y ventas, dejando la ¼ parte de división del mercado entre la distribuidora JMC, Caamaño y Cornejo, Méndez y asociados y finalmente la compañía andina de comercio. (Ver anexos Gráfico No. 14 Participación de mercado de comercio al por mayor y menor de productos de consumo masivo de la ciudad de Guayaquil).

Tabla No. 10 Participación de Mercado de comercio al por mayor y menor de la ciudad de Guayaquil

Nombre	Ventas año 2014	% de participación
Distribuidora Jmc	\$ 3.250.000,00	3,08%
Juan de la Cruz	\$ 59.758.795,00	56,57%
Distribuidora Caamaño cornejo	\$ 3.189.575,00	3,02%
Mendaz & asociados	\$ 4.178.259,00	3,96%
Compañía andina de comercio	\$ 3.064.998,00	2,90%
Tropicalimentos	\$ 32.200.368,00	30,48%
Total	\$ 105.641.995,00	100,00%

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: (Investigación EKOS Negocios, 2011)

Precios competitivos

En este factor o variable, se asigna un peso de 0.10 debido a que realmente los precios en el mercado son similares para todas las distribuidoras. La única diferencia radica en descuentos otorgados por los proveedores y las promociones que ofrecen para los clientes. Incluso, los precios de todos los distribuidores han subido en un 20%-40% debido a las sobretasas arancelarias e inflación.

Calidad del Servicio

En este punto la distribuidora JMC se caracteriza por el servicio al cliente, debido a que su confianza y sociabilidad tanto con el cliente como con el proveedor son muy importantes. Además, gracias a la logística de JMC, el tiempo de entrega de las mercaderías a los clientes es inmediato, lo que facilita los despachos a los mismos.

Fidelidad del cliente

Este punto va de la mano con la calidad del servicio, puesto que un cliente será fiel cuando sienta que es tratado de la mejor manera posible y obtenga los mejores beneficios.

Marketing

En este punto, quien posee mayor nivel de marketing es la Distribuidora Juan del Cruz, Caamaño Cornejo, y Tropicalimentos S.A. por tener mejores recursos financieros para la inversión en publicidad online, directa, etc.

Gama de productos

Todas las distribuidoras optan por tener una gama amplia de productos para satisfacer a todos los clientes y adquirir nuevos en el futuro. Existen variedades de productos de diferentes marcas en el mercado, sean nacionales o extranjeras que dependen de las preferencias del consumidor, situación económica, precios, descuentos, promociones, etc.

Experiencia

Tropicalimentos al ser al ser uno de los mayores competidores del mercado, es quien tiene mayor experiencia con un total de 40 años, seguido por Juan de la Cruz con 25 años y Distribuidora Caamaño & Cornejo con 20 años. JMC es una distribuidora que tiene 18 años de experiencia en el mercado y cuenta con una sucursal en la ciudad de Machala, conoce su mercado y compite por brindar el mejor servicio.

Tabla No. 11 Matriz del Perfil Competitivo del mercado de comercio al por mayor y menor de productos de consumo masivo.

PERFIL COMPETITIVO	Distribuidora JMC			Juan de la Cruz		Distribuidora Caamaño Cornejo		Distribuidora Méndez & Asociados		Compañía Andina de comercio, Consumo CIA		Tropicalimentos S.A.	
	Peso	Calificación	Valor Ponderado	Calificación	Valor Ponderado	Calificación	Valor Ponderado	Calificación	Valor Ponderado	Calificación	Valor Ponderado	Calificación	Valor Ponderado
Participación de mercado	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Precios Competitivos	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Calidad del servicio	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	2	0,3	2	0,3	3	0,45
Fidelidad del cliente	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Marketing	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4	1	0,1	1	0,1	3	0,3
Gama de productos	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	2	0,1	3	0,15	3	0,15
Calidad de los productos	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Experiencia	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15	2	0,1	2	0,1	4	0,2
Tecnología	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3	2	0,2	3	0,3	4	0,4
Ubicación	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Total	1		3,2		3,5		2,9		2,15		2,5		3,4

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: (Amaya, Gerencia: Planeación Estratégica, 2005)

2.2 Análisis del micro entorno

Para establecer claramente la finalidad de la empresa se debe realizar como paso fundamental el análisis interno, en el cual comprenderán las características esenciales de la compañía, aquellas que le permitirán alcanzar los objetivos. Actualmente, este análisis toma énfasis principalmente en los recursos y capacidades de la empresa, en este caso, trata de analizar ¿Por qué las empresas son diferentes entre sí y que deben hacer para alcanzar las ventajas competitivas?

El estudio del micro entorno también incluye el análisis de los principios que se rigen en una entidad, aquellos que permitirán crear la misión, visión, objetivos y valores de la misma. Estos valores representan el vínculo que existe entre los colaboradores y la empresa, el mismo que significa la base para una buena comunicación y funcionamiento. Para definir los valores y principios de la compañía de manera detallada, es indispensable la implementación de la matriz axiológica. (Serrano, 2015).

Tabla No. 12 Matriz Axiológica de la distribuidora “JMC”

Grupos	Sociedad	Gobierno	Colaboradores	Consumidores	Proveedores	Dueños
Principios						
Responsabilidad	x	x	x	x	x	x
Respeto	x	x	x	x	x	x
Honestidad	x	x	x	x	x	x
Eficiencia			x		x	x
Competitividad			x		x	x
Productividad			x		x	x
Trabajo en equipo			x		x	x

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: (Amaya, 2012)

2.2.1 Análisis de la Matriz Axiológica

La matriz axiológica define a los principios y valores que se aplican en una determinada compañía que pueden ser relacionados con una variedad de grupos de referencia que, de alguna manera tienen influencia con la misma como el Estado, la Sociedad con el fin de crear una escala de valores que sirvan para establecer el futuro.

El análisis de la matriz axiológica identifica las personas e instituciones con las cuales interactúa para alcanzar sus objetivos. Luego, los relaciona con los principios y valores de la compañía para establecer que valores aplican a cada grupo de referencia. Para llevar a cabo este análisis se ha tomado como grupos de referencia, tanto en el ambiente interno como externo, a la sociedad, gobierno, colaboradores, consumidores, proveedores y dueños de la compañía (Sings Magazine, 2015).

Responsabilidad

La Responsabilidad debe ser uno de los valores más importantes para la compañía y los dueños de la misma, especialmente con la sociedad y los clientes, porque no debe enfocarse sólo en producir y conseguir ganancias, sino más bien en ofrecer productos de calidad y un servicio óptimo, evitando causar daños a los seres humanos.

Respeto

La distribuidora JMC, junto con sus dueños conoce y respeta las creencias, valores, derechos, obligaciones y decisiones de toda la sociedad, así como, las reglas y leyes determinadas por el Gobierno, que representan parte importante para la empresa al momento de tomar sus decisiones.

Honestidad:

La honestidad como valor corporativo de la empresa también debe tener una estrecha relación con todos los grupos de referencia, porque a través de este valor se muestra la personalidad que cada persona o empresa tiene y el éxito de cada actividad que se realicen. Es importante que la empresa sea honesta con la sociedad y el estado al momento de pagar sus impuestos y servicios básicos. La honestidad con los colaboradores y proveedores al realizar los pagos en las fechas y valores establecidos, al reconocer el verdadero esfuerzo de los empleados, etc. En cuanto a los clientes, la empresa debe ser honesta al regirse a los mismos precios establecidos por los institutos relacionados con el comercio.

Eficiencia:

Cuando una empresa es eficiente es porque ha cumplido correctamente los objetivos establecidos y ha optimizado los recursos de la misma. Este valor corporativo solo hace énfasis con tres grupos referenciales: clientes, porque la distribuidora JMC tiene agilidad al momento de tomar y despachar los pedidos, así mismo cuenta con disponibilidad de mercadería. En cuanto a los proveedores y empleados, la eficiencia es un principio mutuo donde ambos deben cumplir con las obligaciones. Por ejemplo, los proveedores deben entregar los productos en el tiempo indicado y en buen estado, mientras que los empleados deben realizar sus actividades, evitando cometer un error.

Productividad

Hasta el momento, la productividad como valor empresarial de la distribuidora JMC ha sido media, porque esta empresa no se ha propuesto a desarrollar nuevas estrategias que ayuden a generar mayores ganancias. La empresa debe hacer énfasis a la productividad con los colaboradores, proveedores, y dueños. Todos estos son responsables de que la productividad de la compañía sea mayor.

Competitividad

En la actualidad, las entidades tienen que estar preparadas y dispuestas para sobrevivir a los cambios constantes que se dan dentro del entorno, debido a la globalización de los mercados y al desarrollo de la tecnología. En ese preciso momento es, cuando las empresas deben buscar nuevas ventajas competitivas. La competitividad como valor corporativo tiene énfasis con los colaboradores y dueños, porque estos deben preocuparse en ofrecer los mejores productos y servicios para demostrarles a los clientes que son diferentes al resto. En cambio, los clientes deben descubrir cuál es ese valor agregado que tiene la empresa.

Trabajo en equipo

Cuando existe comunicación entre los colaboradores de cada área, los dueños, se puede conseguir un mejor rendimiento para la compañía, porque se crea un ambiente de confianza en donde cada uno puede dar su punto de vista. Así mismo, el trabajo en equipo debe darse con los proveedores, es decir, deben estar comunicados constantemente para la entrega de la mercadería a tiempo. El trabajo en equipo es importante y debe desarrollarse en toda compañía.

Misión

Cuando Julio Murillo Campos empezó con la idea de crear el negocio de la distribuidora no tenía muy bien definido cuál iba a ser la finalidad hasta que decidió crear la misión. Sin embargo, hoy en día, la misión de JMC no está correctamente planteada. Mediante esta planificación, se ofrecerá una propuesta de misión para la distribuidora, evaluando algunos de los componentes que esta debe contener.

Clientes

Los principales clientes de JMC son los mayoristas, aquellos que compran para vender al por mayor. Los detallistas, que venden directamente al consumidor, así mismo, el re-corredor, aquellos que deambulan en camionetas vendiendo en pueblos y por último, el sub- distribuidor que compran a otras entidades distribuidoras.

Producto o Servicio

El producto o servicio que se ofrece es la base fundamental de la empresa, es decir, aquel que hace que la empresa sea reconocida y de prestigio. En el caso de JMC, todos los productos que se distribuyen son de marcas importantes, entre estos: atún Isabel, pasta Colgate, arroz, papel higiénico, caramelos la universal, jugos del valle, Coca Cola, bombones Ferrero, etc.

Mercado

La distribuidora JMC se encuentra en un lugar estratégico al norte de la ciudad, porque la mayor parte de sus clientes se encuentran por ese sector. Sin embargo, por ese sector de la ciudad también se encuentran ciertas distribuidoras que representan competidores fuertes para ellos. De la misma manera, el mercado de Montebello puede ser un competidor indirecto, porque ellos venden al por mayor la generalidad de productos de consumo masivo pero no tienen vehículos para distribuirlos como lo hace JMC.

Imagen pública

JMC siempre trata de cumplir con todas las regulaciones de los organismos de control de la ciudad, ya sea en la ciudad de Guayaquil o Machala. Una de estas regulaciones es tener siempre limpio la distribuidora y sus alrededores, seguir los procedimientos establecidos, tratar de no causar ningún daño al medio ambiente ni a las personas que viven cerca de la compañía, y colaborar con la comunidad.

Empleados

JMC dispone de un total de 30 empleados, esto significa que es una empresa pequeña, por lo tanto, la relación entre los empleados de la empresa y los dueños es más cercana. Siendo así, más fácil de conocer cuáles son las necesidades de los mismos. Además, se crea un ambiente de mayor confianza. Sin embargo, es necesario que los empleados reciban capacitaciones constantemente para mejorar las capacidades y recursos de los mismos.

2.2.2 Misión de la distribuidora JMC

Distribuir y comercializar productos líderes de las reconocidas marcas nacionales e internacionales, realizando una de las mejores coberturas horizontales y totales en el norte de la ciudad de Guayaquil y sus alrededores con frecuencia de visita cada 8 días y su trabajo de logística propia ejecutado antes de las 24 horas.

Visión

Una vez definida cuál es la finalidad de la empresa, se procede a establecer hacia dónde quiere llegar la empresa. Actualmente, JMC no tiene una visión clara, es decir, la organización solo se enfoca en mantener un equilibrio, pero no se ha propuesto en ir más allá. En este caso, sería proponer un plan que permita el crecimiento de la empresa en unos años. De acuerdo a John Kotter, escritor del Harvard Business School, para que la visión cumpla con las expectativas de los más altos funcionarios debe poseer seis características.

Gráfica

La visión debe representar una imagen clara de lo que la empresa quiere llegar a ser en el futuro, de acuerdo al plan y a la posición en el mercado que los directivos desean obtener y cumplir.

Direccional

En la visión se debe mostrar la dirección de hacia dónde quiere ir la empresa, la mayoría de los casos es hacia adelante. Para encontrar esa dirección, hay que establecer estrategias de crecimiento que incluyan mejorar el servicio actual, bajar los precios, o implementar nueva tecnología.

Centrada

La visión de la empresa debe ser clara, es decir debe estar centrada en un objetivo específico.

Flexible

Toda visión de una empresa debe ser flexible, es decir, que sea capaz de sobrellevar cualquier cambio que se dé, ya sea por factores internos de la empresa como cambios en los procesos y externos por cambios debido a la globalización o tecnología.

Fácil de comunicar

Para lograr esta característica, la visión debe argumentar en unas cuantas líneas, de manera clara y concisa, con palabras de fácil entendimiento, hacia donde quiere llegar.

2.2.3 Visión de la distribuidora JMC

Convertirse en uno de los más grandes distribuidores de productos de consumo masivo y confitería en general del país.

2.2.4 Objetivos de la organización

2.2.4.1 Objetivo general

Distribuir productos de consumo masivo en grandes cantidades a una variedad de clientes, fuera o dentro de la ciudad de Guayaquil y Machala, ofreciendo precios económicos y un ágil servicio de transporte.

2.2.4.2 Objetivos específicos

- Aportar con una propuesta de misión y visión de la compañía para definir el concepto de la misma y las metas establecidas.
- Realizar constantemente una evaluación del desempeño del personal para determinar el nivel de eficiencia y las capacidades que poseen con el fin de mejorar dichos resultados.
- Ofrecer productos de marcas internacionales, reconocidos por la alta calidad y precios bajos en todo el Ecuador.
- Disponer de un portafolio de productos variados, en donde los clientes tengan mayor facilidad de elegir lo que ellos desean.
- Incrementar las ventas de la empresa, así como el número de empleados para lograr dar un servicio personalizado y de alta calidad.
- Mantener contacto permanente con los clientes, para de esa manera tener facilidad de retroalimentar sobre los servicios que la empresa ofrece.
- Proporcionar un ambiente organizacional, en donde los empleados, proveedores sientan mayor nivel de satisfacción y confianza.
- Ofrecer un lugar de trabajo debidamente estructurado que aporte las mejores condiciones laborales.
- Facilitar todos los equipos, suministros y demás recursos que sean útiles para cumplir con las actividades y obligaciones de los empleados.

2.2.5 Políticas

2.2.5.1 Políticas para el personal

- La jornada laboral será de 8:30 a.m. a 5:30 p.m. de lunes a viernes, con una hora de almuerzo.
- Serán feriados todos los decretados por el Gobierno.
- El sueldo para los empleados será de \$358 dólares más beneficios de ley, el mismo que ha sido establecido por el actual Gobierno de la República del Ecuador.

- Todos los empleados estarán afiliados al IESS.
- El personal de trabajo deberá asistir a la empresa vistiendo el uniforme adecuado, cuidando su imagen y aseo personal.
- Cada trabajador deberá cumplir de manera correcta las actividades asignadas por el empleador.
- Todo el personal será responsable de realizar un inventario de la mercadería por lo menos dos veces al mes.
- El personal que tenga relación directa con los clientes deberán mostrar un trato amable y cordial y estar dispuesto a resolver cualquier inquietud de los mismos.
- Los empleados no podrán ingresar al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de cualquier sustancia estupefaciente.
- Los empleados tienen prohibido fumar o prender fuego en cualquier lugar de las instalaciones y vehículos.

2.2.5.2 Políticas para los proveedores

- Los proveedores deberán cumplir con los tiempos y las fechas de entrega de la mercadería, acordadas con la empresa. De no cumplirse en el tiempo estipulado, la empresa podrá determinar si aceptar o no la mercadería.
- Toda la mercadería deberá tener los registros de sanidad y los exigidos por la ley que certifiquen que son productos de alta calidad.
- Los proveedores deberán entregar la mercadería en buen estado con fechas de expedición de hasta dos o tres meses, dependiendo del caso.
- Los proveedores deberán cumplir con las promociones y descuentos prometidos antes de ejecutar el contrato.

2.2.5.3 Políticas para los clientes

- La empresa deberá cumplir con los tiempos de entrega de la mercadería que han sido establecidas.
- La empresa deberá cumplir los descuentos y promociones que promete.
- La empresa deberá hacer firmar a los clientes una hoja en la que especifique que se ha recibido la mercadería.
- Para obtener los créditos, los clientes deben presentar un informe de ingresos, egresos, y documentos que certifiquen que están en condiciones de obtener crédito.

2.2.5.4 Políticas para la seguridad

- Se deberán tener los debidos cuidados e implementos en el caso de incendios.
- Todos los equipos e instalaciones eléctricas serán instalados de tal manera que se prevenga el peligro de contacto con los elementos de tensión.
- La empresa deberá dar capacitaciones a los empleados en cuanto al uso de elementos utilizados en el caso de incendios, así mismo deberán realizar simulacros en jornadas de trabajo para que las personas sepan cómo actuar.
- Mantener patios y lugares de establecimiento limpios para que estos no contaminen la salud de los empleados.

2.2.6 Matriz PCI

El análisis del micro entorno comprende la elaboración de la matriz PCI o capacidad interna. El objetivo de la presente matriz es analizar la situación actual de la compañía, medir las fortalezas y debilidades relacionado con las amenazas y oportunidades que se presenta el macro entorno. La presente matriz analizara 5 diferentes capacidades: competitiva, directiva, financiera, talento humano y tecnológica.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se concluye que la distribuidora JMC es fuerte en cuanto al costo de distribución y ventas, una amplia variedad de productos para satisfacer a la mayor cantidad de clientes posibles. Además, la distribuidora es medianamente fuerte en cuanto al servicio al cliente y la fidelización y satisfacción del mismo.

Por otro lado, una de las principales debilidades que se identifican en la distribuidora JMC, es un mal control en el servicio post venta, no hay mayor control en los cobros y la satisfacción del cliente.

Tabla No. 13 Capacidad competitiva de la distribuidora JMC

CAPACIDAD COMPETITIVA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Servicio al cliente		x					x		
Fidelidad y satisfacción del cliente		x					x		
Costos de distribución y ventas	x						x		
Administración de clientes					x				x
Gama de productos	x							x	
Servicio Postventa					x			x	
Fortaleza de proveedores	x							x	

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: (Amaya J. , 2005)

Los resultados obtenidos en la capacidad directiva de la distribuidora JMC muestran que la empresa tiene abundantes debilidades como la imagen corporativa debido a que su logo no refleja fuerza en el mercado, ni da a conocer los productos que ofrece. Además, la empresa no realiza ninguna inversión en planes estratégicos para mejorar las ventas y obtener mayor participación de mercado.

Otra de las debilidades que posee la empresa JMC, es la falta de agresividad competitiva en el mercado, así como también, la comunicación interna en el personal laboral.

Tabla No. 14 Capacidad directiva de la distribuidora JMC

CAPACIDAD DIRECTIVA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Imagen corporativa				x			x		
Inversión en planes estratégicos				x			x		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes				x			x		
Comunicación y control gerencial					x			x	
Agresividad competitiva						x	x		
Sistemas de control		x					x		
Sistema de coordinación	x						x		

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: (Amaya J. , 2005)

Se puede observar que la distribuidora posee una mediana fortaleza en cuanto al capital disponible, liquidez, precios competitivos y estabilidad de costos, debido a que los precios de distribuidor son excelentes. Por esta razón, los precios son muy competitivos en el mercado de productos de consumo masivo. La empresa puede competir en el mercado por los buenos precios y variedad de productos.

Una de las principales debilidades es la capacidad de invertir en algún plan estratégico o plan de ventas que ayude a la organización a crecer internamente, es decir, incrementar las ventas y posicionarse en el mercado. Otra de las principales debilidades, son las políticas de cobro, debido a que JMC otorga abundantes créditos a los clientes que en un futuro no están dispuestos a pagar y se atrasan en los pagos.

Tabla No. 15 Capacidad Financiera para la distribuidora JMC

CAPACIDAD FINANCIERA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capital Disponible		x						x	
Liquidez		x						x	
Precios competitivos	x						x		
Inversión				x			x		
Estabilidad de costos		x						x	

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: (Amaya J. , 2005)

En este caso, la distribuidora JMC, tiene abundantes falencias en lo que respecta al personal de la empresa, debido a que sus vendedores no están capacitados o son preparados profesionalmente en el área. Además, la distribuidora no invierte en capacitaciones al personal de ventas en todo el año. El índice de desempeño de todos los colaboradores no está bien controlado porque no existe un sistema o modelo de desempeño mensual para cada colaborador. Por esta razón los vendedores se sienten desmotivados y por los descuentos en las remuneraciones por falta de pago de clientes.

Sin embargo, los vendedores permanecen en la distribuidora debido a las buenas comisiones que ofrece JMC por cada venta que realicen.

Tabla No. 16 Capacidad del talento humano de JMC

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel académico del talento humano				X				X	
Experiencia técnica					X		X		
Estabilidad		X					X		
Rotación						X			X
Pertenencia			X					X	
Motivación				X			X		
Nivel de remuneración					X		X		
Índices de desempeño					X		X		

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: (Amaya, 2005)

2.2.7 Matriz de evaluación de factores internos MEFI

Luego de haber analizado las fortalezas y debilidades de la distribuidora JMC que sobresalen a través de la matriz de evaluación de factores internos MEFI, se obtuvo como resultado 2,7 de valor total promedio. Esto quiere decir que la empresa se encuentra por encima del promedio normal de una empresa que es 2,5 y que está aprovechando sus fortalezas al mínimo. Sin embargo, la distribuidora debería mejorar ciertos aspectos como la implementación de una planificación estratégica para incrementar las ventas, así como también debería capacitar a los colaboradores y mejorar el procedimiento en el servicio post venta para atender todas las necesidades y dudas del cliente.

Tabla No. 17 Matriz de evaluación de factores internos MEFI

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	Peso	Calificación	Valor Ponderado
FORTALEZAS			
Servicio al cliente	0,2	4	0,8
Gama de productos	0,15	4	0,6
Proveedores	0,05	1	0,05
Experiencia en el mercado	0,05	2	0,1
Precios competitivos	0,05	2	0,1
Fidelidad y satisfacción del cliente	0,1	2	0,2
Sistema contable	0,05	3	0,15
DEBILIDADES			
Falta de planificación estratégica	0,15	3	0,45
Falta de capacitaciones al personal	0,05	2	0,1
Servicio Post Venta	0,05	1	0,05
Inversión	0,05	1	0,05
Imagen corporativa	0,05	1	0,05
TOTAL	1		2,7

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: (Amaya J. , 2005)

2.2.8 FODA consolidado de la organización

Julio Murillo Campos (JMC) es una distribuidora de productos de consumo masivo que se ha diferenciado por su buen servicio al cliente, tiempos de entrega en menos de 24 horas y una amplia variedad de productos para satisfacer la mayor cantidad de demanda en el mercado. JMC tiene 18 años de experiencia en el mercado, logrando así, la apertura de una sucursal en la ciudad de Machala.

Actualmente una de las principales fortalezas que posee la distribuidora, es su ubicación estratégica debido a que está localizada en Vergeles, detrás del comisariato, es decir, es una zona que facilita el acceso a varias vías de

transporte y facilita el ingreso de los proveedores. Además, es una organización reconocida y recomendada por diferentes líneas de marcas de productos importantes en el Ecuador.

A pesar de todos los aspectos positivos, antes mencionados. La distribuidora JMC padece de algunas falencias tales como: falta de capacitación a los vendedores de la empresa, ausencia de un manual de procedimientos y funciones para cada área, no invierten en tecnología y publicidad, la imagen corporativa es desconocida en el mercado.

Todos estos factores amenazan a la empresa en comparación con los competidores, quienes han mejorado sus procesos logísticos invirtiendo en tecnología y publicidad. JMC tiene la oportunidad de ampliar las relaciones comerciales con los clientes, de igual manera con los proveedores. Adicional, la organización puede incrementar las ventas, por medio de la creación de un sitio web que permita las ventas online.

Estrategias Fortalezas-Oportunidades

Una de las mejores estrategias que puede aplicar la distribuidora aprovechando sus fortalezas y las oportunidades que tiene en el mercado son: Innovar o ampliar la gama de productos disponibles para la venta a través de la amplia línea de crédito con los proveedores. Otra de las estrategias que puede ayudar al incremento de las ventas de JMC, es a través de las ventas en línea. Para mejorar los procesos logísticos, deben implementar el sistema de código de barras, lo cual beneficiara el control de inventario, salida y entrada de mercaderías, rastreos de pedidos, facturación, etc. Se recomienda investigar otros cantones para de esta manera expandir a la distribuidora con nuevas sucursales.

Estrategias Debilidades-Oportunidades

Para superar las debilidades de la distribuidora, es necesario aprovechar cada oportunidad que tiene en el mercado. Una de las estrategias sugeridas es invertir en sistemas de rastreo satelital GPS para dar seguimiento a los

despachos, tiempos de entrega y personal que conduce los transportes. Se debería implementar un sitio web que permita la venta en línea de las diferentes marcas de productos de consumo masivo, de esta manera la distribuidora se va adaptando a las nuevas tendencias tecnológicas. Es necesario realizar una retroalimentación con los clientes para conocer el grado de satisfacción que tienen con el servicio ofrecido por JMC, así como también es primordial en toda organización que se capacite al personal de ventas, con tácticas, y estrategias de ventas.

Estrategia Fortaleza-Amenaza

Tomando como referencia a los competidores, las estrategias que JMC podría implementar es la solicitud a los proveedores mayores promociones, descuentos en los productos, etc. para de esta manera aminorar los costos. Adicional, los proveedores deberían premiar a los mejores clientes, o realizar concursos para los clientes potenciales o de mayor frecuencia de consumo. Para medir el desempeño de los colaboradores, es necesario establecer metas semanales para todo el personal de la empresa, de esta manera se podrá analizar el grado de cumplimiento y el motivo por el cual se haya alcanzado o no la meta.

Estrategia Debilidades-Amenazas

Este factor analiza las debilidades de la empresa en relación a sus competidores, y como podría mejorar para impulsar las impotencias y convertirlas en fortalezas. Como principal estrategia que debe seguir JMC, es la inversión en publicidad: carteles en camiones, pancartas afuera de la bodega, volantes, redes sociales, etc. Se recomienda mejorar el logo y nombre comercial de la empresa, porque ésta no demuestra reconocimiento ni aceptación de mercado. Finalmente, es indispensable la creación de un manual de procedimientos para cada departamento, e incluso es necesario, establecer las funciones y responsabilidades de cada empleado de la empresa para conocer sus obligaciones, limites como vendedor, con el objetivo de comprometer en mayor proporción a los colaboradores.

Tabla No. 18 Matriz del Foda consolidado

Matriz consolidada FODA	FORTALEZAS 1) Ubicación estratégica 2) Línea de productos diversificada 3) Excelente servicio al cliente 4) Personal recién integrado a la organización 5) Proceso logístico eficaz 6) Buena relación con proveedores	DEBILIDADES 1) Retroalimentación del servicio a los clientes externos. 2) Nula inversión en tecnología. 3) Delimitación de procesos y procedimientos. 4) Cultura organizacional. 5) Imagen corporativa desconocida en el mercado. 6) Ausencia de capacitación
OPORTUNIDADES 1) Amplia línea de crédito con proveedores 2) Implementación de sistemas de información 3) Ventas en línea 24/7 4) Proveedores de nuevas marcas 5) Apertura de puntos de distribución en otros cantones 6) Mejorar relaciones con el cliente	F-O F2-O1: Innovar o ampliar la gama de productos disponibles para la venta F5-O2: Implementar sistema de código de barras para mejorar el control de entrada y salida de inventario, rastreos, pedidos, facturación, etc. F2-O4: Aumentar la gama de productos para satisfacer la mayor cantidad de demanda F1-O5: Investigar el mercado de otros cantones, para la expansión de la distribuidora a nivel nacional F3-O3: Incrementar las ventas a través de la página de compras en línea.	D-O D2-O2: Invertir en sistemas de rastreo satelital GPS para el seguimiento de los despachos y transportistas. D2-O3: Implementar sitio web organizacional que permita la venta de productos de consumo online. D1-O6: Analizar el grado de satisfacción de los clientes y sugerencias para mejorar la relación. D6-O6: Capacitar al personal en tácticas de ventas y trato a los clientes D4-O2: Mejorar la comunicación organizacional con los colaboradores de la empresa
AMENAZAS 1) Apertura de nuevas distribuidoras 2) Impuestos del gobierno (Sobretasa arancelaria) 3) Inflación del país 4) Recursos tecnológicos y marketing de competidores 5) Cambio de gustos y preferencias del consumidor 6) Aumento de los costos de los productos de consumo	F-A F6-A1: Solicitar a los proveedores mayor promoción, descuentos a los productos. F4-A5: Implementar nuevas tácticas de ventas para atracción del cliente. F6-A4: Solicitar premios, concursos para los mejores clientes F4-A1: Establecer y medir metas semanales para el análisis de cumplimiento.	A-D D2-A4: Invertir en publicidad: carteles en los camiones, pancartas afuera de la distribuidora, volantes, redes sociales. D5-A4: Mejorar el logo y nombre de la distribuidora para darle mayor reconocimiento en la industria D3-A1: Creación de manual de procedimientos, obligaciones y funciones de los departamentos de la distribuidora

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: (Amaya, Gerencia: Planeación Estratégica, 2005)

CAPÍTULO 3: FORMULACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICA

Tomando en cuenta los diferentes escenarios que intervienen en el ambiente interno y externo de la distribuidora de productos de consumo masivo JMC tales como: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, principales competidores, proveedores, clientes, objetivos a corto y largo plazo, procedimientos logísticos, entre otros. Se llevará a cabo la elaboración de estrategias que tendrán como objetivo orientar a la compañía hacia los mejores resultados posibles en el periodo 2016-2020.

En primer lugar, las estrategias corporativas están relacionadas con el alcance y las metas de la organización, es decir, implicará todas las áreas de la compañía año tras año. En segundo lugar, las estrategias de unidades de negocios y las estrategias a nivel funcional servirán de ayuda por cada departamento para analizar la producción, costos, logística, recursos humanos, marketing, etc.

3.1 Estrategias Swot Portfolio Framework

La distribuidora JMC se encuentra en el componente A, es decir, que la compañía se encuentra en un mercado fuertemente competitivo que tiene varias oportunidades de crecimiento y amenazas constantes en un ambiente externo de la industria.

Como resultado de este análisis, las estrategias corporativas que implementará la distribuidora JMC, serán orientadas al crecimiento interno, es decir, nuevo nombre comercial, logo y slogan para un mejor reconocimiento en el mercado, el cambio de las políticas de cobro a clientes para evitar pérdidas monetarias, la ejecución de un sistema Call center para seguimiento de pedidos y cobros de factura, la creación de un sitio web para adaptarse al mundo actual de pedidos y entregas a domicilio.

La planificación estratégica para la distribuidora JMC se orienta en el crecimiento de ventas y en la optimización de producción. (Ver anexos Gráfico No. 15 Swot Portfolio Framework “Distribuidora JMC”).

Para determinar las estrategias corporativas de la distribuidora JMC, es necesario analizar el mercado en el que comercializa sus productos. En este tipo de mercado de productos de consumo masivo al por mayor y menor, existe una alta competitividad, motivo por la cual todos los distribuidores buscan la manera de fidelizar a sus clientes con buenas relaciones, ofertas, promociones, es decir, que tratan de satisfacer todas las necesidades del cliente y añadir valor agregado en sus servicios.

En el siguiente punto se definirán las estrategias corporativas que serán guía para el crecimiento de la empresa en un periodo de 5 años.

3.2 Formulación estratégica

3.2.1 Estrategias Corporativas

3.2.1.1 Mejorar los índices de liquidez

Cambio de Políticas de cobro

Actualmente, las políticas de cobro de JMC se basan en dos factores: al contado o brindar crédito a los clientes, sean estos mayoristas, minoristas, redistribuidores o detallistas y el tiempo de pago es de 8 días.

A pesar de que se percibe una utilidad mayor debido al crédito, existen conflictos al momento de la cobranza, debido a que la distribuidora envía al vendedor a cobrar a los clientes y en varias ocasiones la empresa sufre pérdidas monetarias por robo de dinero, extravío de facturas, pagos atrasados, mercadería devuelta, etc.

Por esta razón, las nuevas estrategias de políticas de cobro se basan en cheque contra entrega, depósito bancario, uso de dinero electrónico y crédito a tres días exclusivamente para clientes vip o clientes que tienen un buen historial de pagos al día.

Cheque contra entrega

Esta modalidad de pago se basa en la entrega del cheque una vez que la mercadería haya sido entregada en manos del cliente. Como medidas de seguridad, una vez que el cheque haya sido depositado en el banco, se tardará dos días en convertirse en efectivo. En este caso, cuando la distribuidora ya disponga del efectivo se podrá despachar nuevamente para una futura orden.

Depósitos en efectivo: Modalidad de pago que se refiere al depósito en efectivo en cuenta #xxxxxxxx del Banco de Guayaquil, a nombre de JULIO MURILLO CAMPOS, una vez que la mercadería haya sido entregada. El cliente deberá enviar de manera digital el comprobante de depósito para soporte de la distribuidora en un límite de hasta 2 días, caso contrario no se podrá realizar un segundo despacho y la mercadería deberá ser devuelta.

Crédito a 3 días: Se otorgara crédito a 3 días a aquellas organizaciones, tiendas minoristas o redistribuidores que tengan un historial estable de pagos y sean cumplidos con las fechas establecidas por la empresa.

Dinero electrónico: El dinero electrónico es una forma de pago que promueve el Banco Central del Ecuador, el cual permitirá realizar pagos por medio de un teléfono celular. Este proceso consiste en la apertura de una cuenta de dinero electrónico que posteriormente permitirá recargar tu teléfono celular por medio de cualquier punto de recarga, ya sea una tienda, un banco o una entidad financiera. De esta manera, se podrá realizar cualquier pago por medio de un teléfono móvil, enviando un mensaje.

Para que estas estrategias sean aplicadas, durante los tres últimos meses del año 2015, se reducirá el porcentaje de crédito a clientes y se informará las nuevas políticas de cobro, esto permitirá que los clientes tengan el tiempo necesario para adaptarse a los cambios previamente mencionados.

Call center:

La empresa contará con un sistema de Call center de servicio al cliente para cualquier inquietud, novedad o sugerencia de la empresa, simplemente llamando a los teléfonos de la distribuidora, opción servicio al cliente. De esta forma, se podrá fortalecer las relaciones con los clientes.

Para llevar a cabo esta estrategia, se instalará una central de llamadas con 8 extensiones para todos los departamentos de la empresa. Además, se contratará a una persona que tenga experiencia en servicio al cliente y facilidad para comunicarse. La persona encargada de este puesto será responsable de dar seguimiento a los clientes ya sea a través de mensajes de textos o llamadas telefónicas para notificar promociones, descuentos, nuevos productos y así mismo entablar una relación más profunda con el cliente que permita crear un ambiente de confianza.



Imagen No. 3 sistemas de central de llamadas

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Elaboración propia

Personalización de canastas Navideñas en fin de año

Se elaborarán canastas navideñas, con el logo de la empresa como marketing. Además, los productos y marcas serán escogidos en base a las opiniones y gustos del cliente. En el mes de Diciembre del año 2016, la distribuidora empezará a diseñar canastas navideñas con el logo impreso, llenas de productos básicos para el hogar, para lograr un ingreso extra y dar un mayor reconocimiento a la empresa.

Estas canastas estarán clasificadas en 3 categorías: tipo A, B y C, dependiendo la cantidad y variedad de productos y serán entregadas en cartones con diseños creativos de navidad y el logo de la empresa impreso que será llamativo para los clientes, con el fin de compartir felicidad y lograr la fidelidad.

La canasta tipo A, contendrá productos básicos como arroz, azúcar, sal, aceite, atún, lentejas, leche, pan de pascua, salsa de tomate, mantequilla, fideos, papel higiénico, leche. Este tipo de canasta, será la más económica, con un costo de \$15 dólares.



Imagen No. 4 Canasta tipo A

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Elaboración Propia

La canasta tipo B estará llena de productos básicos y productos de confitería, en este caso, galletas, caramelos, bombones, chocolates, chicles. Como se incluyen productos que no están considerados como básicos, ni necesarios, el costo de esta canasta será de \$20 dólares.



Imagen No. 5 Canasta tipo B

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Elaboración Propia

En la canasta tipo C, se incluirán productos básicos y un producto de licorería y limpieza, y adicional un pollo, dependiendo de los gustos y necesidades de los consumidores. En este caso, debido a los altos costos de los productos de licorería y del pollo, el costo de esta canasta será de \$25 dólares.



Imagen No. 6 Canasta tipo C

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Elaboración propia

Sitio Web online

El objetivo de esta estrategia es desarrollar e implementar un sitio web para la distribuidora Baratelli, de tal manera que sea accesible las 24 horas del día desde cualquier punto. A través de este sitio web, se logrará captar mayores clientes, beneficios que ofrece la empresa, reconocimiento local y nacional de la marca y de todos los productos. Además, fortalecerá la imagen corporativa de la empresa haciéndose presente en el mercado al por mayor y menor de productos de consumo masivo.

En la página web, el cliente podrá visualizar imágenes de todas las marcas que son distribuidas en la compañía, así como la historia, la misión, visión, objetivos, ubicación geográfica, los servicios que ofrece como hunter, mercadería asegurada, y tendrá acceso a las redes sociales. También se podrá encontrar números telefónicos de la empresa para que los clientes puedan despejar cualquier duda en cuanto a los productos y precios. La página web tendrá un diseño muy llamativo, en donde el cliente podrá interactuar con los productos de manera digital.

A través de la página web, la Distribuidora ofrecerá a sus clientes un usuario y una contraseña para que puedan revisar e imprimir las facturas, debido a que, Baratelli ha decidido implementar la facturación electrónica, en donde el cliente puede recibir su factura directamente al correo electrónico. Esta modalidad se ha establecido para estar al nivel de las nuevas tendencias, tecnología, infraestructura, lo que significa, ofrecer un servicio eficiente y eficaz.


Todas estas canastas tendrán etiquetas con el nombre de la distribuidora para que quede impregnado en la mente de muchas personas y en un futuro convertirlos en clientes.



Distribuidora
BARATELLI
Variedad de productos al alcance de todos

Distribuidora
BARATELLI
Variedad de productos al alcance de todos

Inicio
Nosotros
Compras en línea
Facturación Electrónica
Contáctanos



Servicio Call Center

Mapa Digital / Ubíquenos



Formulario de pedido / Contáctenos

Nombre

Email

Tema


Mensaje

Enviar

Contáctenos

Matriz: Guayaquil Calle 23B NE 10 y Av. Fco. de Orellana
 Sucursal: Machala 2da. Este # 1406 e/ Callejón Sur C 8
 Tlf: (593) (4) 6034635 / (593) 94828641 / (4) 273272
 Email: ventas@baratelli.com / gerencia@baratelli.com
 Guayaquil-Machala
 Reservas Reservados 2045-2020

Redes Sociales





0002345

Imagen No. 7 Página web de distribuidora

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Elaboración propia

Implementación de pedidos en línea 24 horas (firewall) THAWTE.

La compra online es una alternativa que se propone para que los clientes puedan realizar sus pedidos en línea las 24 horas del día. El pedido será procesado y dependiendo del monto de productos se analizará el tiempo de entrega de despacho, no más de 24 horas. Los pagos serán realizados con tarjeta de crédito, y para mayor seguridad de los clientes se va a implementar el servicio THAWTE firewall, el cual consiste en proteger la página web de la compañía y por ende la clave de los clientes para que estos sientan mayor seguridad al realizar los pagos.

En la página web, habrá una opción en donde el cliente podrá crear un usuario con contraseña luego de haberse suscrito a la página para poder realizar sus compras. Este sistema fue creado para empresas, restaurantes, tiendas que no cuentan con el tiempo necesario para realizar sus compras en un tiempo de apuros.

El procedimiento consiste en seleccionar un tipo de canasta, la cual va a estar llena de productos básicos, esto permitirá al cliente realizar su proceso de compra más rápido sin convertirlo en un momento tedioso. Las canastas estarán clasificadas por cantidad de productos, en este caso, mediana, grande, extra grande y monstruo. En la mediana vendrán 6 unidades de cada producto, en la grande, doce unidades, en la extra grande 18 unidades y en el monstruo, 24 unidades.

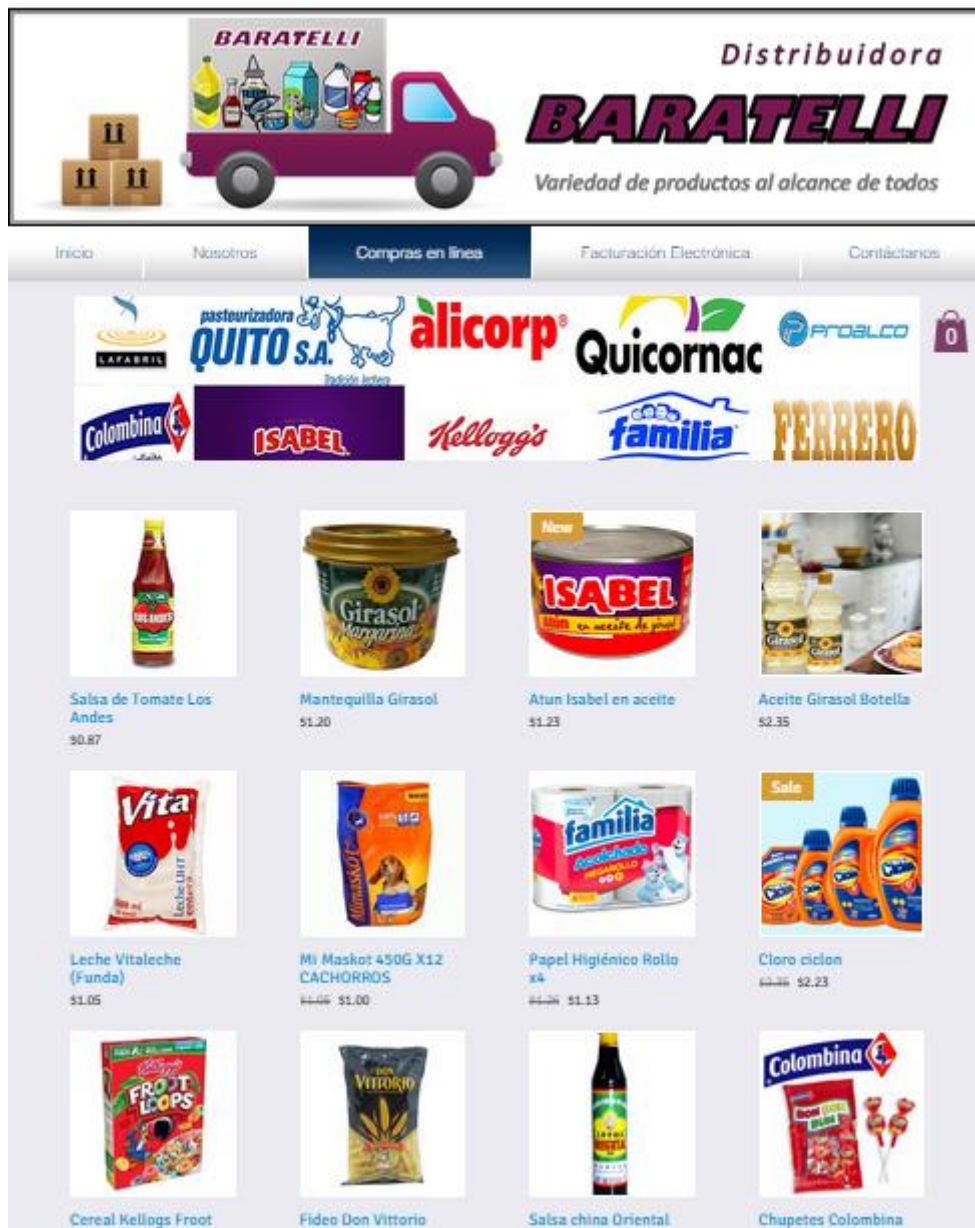


Imagen No. 8 Pedidos en línea

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Elaboración Propia

Incrementar el portafolio de clientes

Por medio de visitas a diversas organizaciones, se llegará a ampliar la cartera de clientes tales como: restaurantes, comisariatos pequeños, mayoristas, cafeterías, colegios, escuelas, universidades, carretillas de jugos, etc. Es necesario enfocarse en la cobertura del mercado, es decir, llegar a diferentes tipos de clientes que cuenten con los productos.

Para llevar a cabo esta estrategia, se colocará anuncios publicitarios en periódicos o revistas de negocios que son más leídas por los empresarios. En cuanto a los restaurantes, escuelas, universidades, se entregarán volantes o trípticos, que permitirá a dichas personas que conozcan acerca de la distribuidora y los servicios que ofrece. Se imprimirán 3000 trípticos y se colocará dos anuncios por año, en tiempos que se produzcan mayores niveles de venta.

Mejorar las alianzas con los proveedores

La relación cercana con los proveedores se ha convertido en uno de los objetivos estratégicos más importantes de las empresas para la obtención de un “plus”, es decir que mire diferente, debido a que representa al primer “eslabón” de la Cadena de Suministro, lo cual permite una mejor competitividad, es decir, mejoras en la capacidad de gestión.

Evaluando los logros obtenidos y alcanzados por la distribuidora. Ambas partes deben intercambiar información necesaria para el crecimiento de la empresa.

Para lograr esta estrategia se incluirán las visitas de los dueños de la compañía a los proveedores para entablar una comunicación más profunda y poder llegar a un acuerdo o negociación que beneficie a ambas partes. Ya sean productos a menor costo, o promociones entre productos.

Distribuir productos nacionales

Para incentivar el consumo nacional en el Ecuador, se dialogara y se llegara a un acuerdo con responsables de marcas locales, que ofrezcan sus productos a un menor precio y que estos sean de alta calidad. Se debe seleccionar solo marcas que sean exclusivas y que no sean distribuidas de manera excesiva en el país, para evitar una alta competencia y alcanzar mayores ganancias.

Premios al mejor vendedor

El personal de trabajo es el recurso más importante para toda empresa, debido a que son los encargados del buen funcionamiento de la misma y la obtención de ganancias. Por esta razón, es indispensable la motivación de los empleados por parte de los empleadores.

La distribuidora JMC y los proveedores otorgarán premios a los empleados sean estos: viajes a Mompiche y bonos en efectivo a los vendedores que hayan logrado alcanzar sus metas de ventas al mes. Los bonos serán desde 100 a 300, dependiendo de sus expectativas. Serán escogidos por año, luego de alcanzar sus metas de ventas y dependiendo de su nivel de venta se otorgará el premio que estará clasificado en primer y segundo lugar.

3.2.1.2 Relanzamiento de imagen corporativa

Propuesta de misión para la Distribuidora Baratelli

La distribuidora JMC es una empresa dedicada a la venta de productos de consumo masivo con marcas reconocidas que tiene como fin ofrecer una excelente atención al cliente, buscando el progreso de nuestros colaboradores e innovando constantemente para una distribución más rentable.

Propuesta de visión para la Distribuidora Baratelli

En 5 años llegar a ser una distribuidora altamente reconocida en el Ecuador, diferenciándose de sus competidores por brindar una entrega de productos eficiente y eficaz, proporcionando calidad, seguridad y confianza a todos los clientes.

Cambio de logo y slogan empresarial para la distribuidora

Esto permitirá que la empresa tenga mayor reconocimiento en el mercado y que los clientes sepan de los productos y servicio que ofrece la distribuidora. Este logo transmitirá confianza, seguridad, calidad en los productos y excelente servicio al cliente.



Imagen No. 9 Logotipo y Slogan de la distribuidora

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Elaboración propia.

Es importante mencionar que el logotipo representa la imagen de la empresa, es como la firma para una persona. Por esta razón, el logotipo debe ser creado acorde al tipo de actividad que realiza la empresa, en este caso, el camión y los cartones hacen referencia a la entrega de productos en diferentes puntos. En cuanto al nombre Baratelli, fue ideado para reflejar un tipo de ahorro y economía en el producto y servicio. El eslogan “variedad de productos al alcance de todos” transmite al cliente un mensaje de facilidad y accesibilidad de adquirir una amplia gama de productos con precios que estén al alcance de todos.

Publicidad exterior en los camiones

Para un alcance mayor de clientes y reconocimiento a nivel local, es necesaria la implementación de publicidad en los camiones de la distribuidora.

La distribuidora Baratelli cuenta con un total de 4 camiones para realizar la distribución diaria, los cuales van a ser llenados con publicidad del nombre y el logotipo. Cada camión va a tener adhesivo con el nombre de la distribuidora para que permanezca siempre en la mente del cliente.



Imagen No. 10 Camiones con la nueva publicidad de la distribuidora

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Elaboración propia.

Publicidad en Google adwords

Uno de los métodos que se están utilizando en la actualidad para hacer publicidad de las empresas y productos es a través de google adwords, el cual es un programa que utiliza google para brindar publicidad en su página. Esta publicidad aparecerá simultáneamente en las búsquedas de información o la parte de los lados, superior o inferior de la página principal.

La distribuidora Baratelli, con el fin de hacer conocer su empresa, los productos que ofrecen, las marcas a nivel nacional y llegar a nuevos clientes ha decidido implementar la publicidad en google adwords. Esta publicidad será presentada en zonas de página web en forma de banners, en textos incluyendo el nombre de distribuidora, la dirección del establecimiento, las marcas que se ofrecen, los productos que se distribuyen y en algunos casos los precios de los productos que ya han sido establecidos en el mercado.

Letrero a la entrada de la compañía

Con el objetivo de hacer conocer el nombre de la empresa y el lugar de establecimiento, se va a colocar un letrero grande de m de largo x m de ancho a la entrada de la compañía para que los clientes tengan mayor facilidad de llegar y, de igual manera, personas cercanas al lugar tengan conocimiento que, en ese lugar funciona una distribuidora.



Imagen No. 11 Letreros a la entrada de la distribuidora

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Elaboración propia

Publicidad en redes sociales

Se creará una página de Facebook empresarial para la distribuidora, de tal manera que se podrá presentar y mostrar los descuentos, promociones y premios que otorga la distribuidora, los productos, etc. Igualmente, se creará una página en Instagram para dar a conocer el nombre de la distribuidora, los productos, las formas de contactarse con la empresa y el servicio que ofrece.

En la página de Facebook se podrá encontrar todas las novedades que van surgiendo en la empresa cada día, así como las promociones y descuentos de los productos. Serán publicadas fotos de las marcas que van a ser distribuidas, de los productos que se encuentran en rebajas, los eventos de la empresa, las capacitaciones de los empleados, etc.

A través de la página de Facebook, los clientes podrán comentar sus dudas, y dejar sugerencias para mejorar el servicio. En la cuenta de Instagram, se publicarán fotografías de concursos para los fieles seguidores como parte de agradecimiento por estar pendiente del sitio y de los eventos de la compañía, sean estos viajes, productos de la empresa, camisetas, agendas, plumas, cuadernos.



Imagen No. 12 *Página de Facebook de la distribuidora*

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Elaboración propia

3.2.1.3 Mejoramiento de identidad corporativa

Uniformes

El uniforme es parte de la imagen de la distribuidora, se elaborará nuevos uniformes para todo el personal de la empresa, debido a que la mayoría de trabajadores se encuentran en constante interacción con el cliente para dar una mejor imagen que brinde confianza. Dichos uniformes deben ser elaborados con un material que sea adecuado para que el empleado se sienta cómodo y pueda realizar su trabajo eficientemente.

Los uniformes para la distribuidora Baratelli, se compondrá de una camiseta con el logo de la empresa y un jean oscuro, con la finalidad que los empleados se sientan cómodos y puedan realizar su trabajo de manera más eficiente y eficaz. Cada empleado tendrá 5 camisetas, las cuales serán de

diferentes colores y deberán ser usadas una por cada día para evitar que se estropee el uniforme y que el empleado muestre una imagen inadecuada.



Imagen No. 13 Uniformes para empleados de la distribuidora

Elaborado por: Arianna Villavicencio Zambrano y Juan León

Fuente: Elaboración propia



Imagen No. 14 Uniformes para empleados de la distribuidora

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Elaboración propia

Sistemas de facturación electrónica

Actualmente, el gobierno está exigiendo a muchas empresas que se incluya la facturación electrónica en sus procesos diarios. La mayoría de las empresas en el Ecuador ya han implementado este sistema, el cual consiste en emitir la factura electrónicamente. Esto genera un menor costo para compañía debido a que ya no debe incurrir en gasto de hojas, ni impresiones y es más fácil tenerlas como respaldo.

Por esta razón, la distribuidora Baratelli va a incluir en sus procesos la facturación electrónica, en el que el cliente desde la comodidad de su hogar o empleo podrá recibir por medio de correo electrónico. Esta opción va a quedar a elección de los clientes, ya que va a seguir manteniendo la emisión de facturas manuales.

Convivencias, integración laboral

Para mejorar la comunicación y motivación de los colaboradores de la empresa, se realizarán un viaje a cualquier destino del país, se harán juegos interactivos, charlas motivacionales, comidas, etc.

Para llevar a cabo esta integración laboral, la distribuidora realizará un viaje con destino a Salinas, en donde el gerente general Julio Murillo Campo cuenta con una vivienda que servirá de alojamiento para los empleados. El viaje durara de dos a tres días con alimentación y transporte incluido y se tratará de brindar un momento ameno.

Creación de un manual de procedimiento y responsabilidades para cada departamento.

De acuerdo a la información obtenida de la distribuidora para realizar esta planificación se ha notado la usencia de un manual, en donde indique cuales son los procesos que cada departamento debe seguir, es decir los empleados podrán tener claras sus funciones y obligaciones pero no existe un documento explícito que pueda servir de soporte para los mismos.

A través del cumplimiento de esta estrategia, el gerente de la distribuidora JMC, podrá delegar responsables para cada actividad de una manera más concreta. Así mismo, se hará más fácil identificar cuáles son las capacidades que debe tener cada persona de acuerdo al puesto establecido, lo cual facilitaría la contratación de personal de una manera más eficaz. A continuación, se detallara el diseño del manual de procedimientos propuesto para la distribuidora.

MANUAL DE PROCESOS Y POLITICAS PARA CADA DEPARTAMENTO DE LA DISTRIBUIDORA BARATELLI

Distribuidora ***BARATELLI***



Variedad de productos al alcance de todos

ENERO 2016

Introducción

El manual de procedimientos es un documento que describe de manera detallada todos los procesos que se deben seguir en una empresa. Este documento es de gran importancia para los empleados, debido a que sirve como soporte para el desarrollo de las actividades y las acciones que se ejecutan de manera cotidiana.

Para llevar a cabo la realización de este documento, se debe levantar la información de los procesos por cada departamento, y definir correctamente cuales son las delegaciones de cada empleado.

Objetivo

Llevar un control más profundo sobre los procesos de cada departamento con el fin de distribuir correctamente las obligaciones y determinar las delegaciones de cada trabajador, lo cual permitirá tener mayor organización y control en todas las actividades que se realicen.

Alcance del manual

El manual de procedimientos y políticas estará disponible para todo el personal de la empresa, es decir debe haber una copia para cada departamento y para cada empleado de manera que tengan una guía al momento de realizar las actividades y cumplir con las obligaciones.

Marco legal

El manual de procedimientos va a estar realizado acorde a las políticas y los objetivos de la empresa, incluyendo que todas las actividades que se efectúen estén previamente establecidas en el código del trabajo del Ecuador.

Organigrama

(Ver anexos Gráfico No. 16 Organigrama de la distribuidora)

Funciones de cada departamento

Gerente General

El Sr. Julio Murillo Campo, actualmente dueño de la compañía, es el gerente general, quien se encarga de revisar que la Distribuidora de Guayaquil y Machala estén funcionando de manera correcta y sin pérdida alguna. Así mismo, se encarga de tomar las decisiones generales y más importantes de la empresa, como definir las políticas generales de administración, presentar los estados financieros, hacer cumplir los reglamentos y normativas vigentes, de velar por el bienestar de los empleados, etc.

Gerente Junior

El señor Julio Murillo Rodríguez, Gerente Junior, está encargado de controlar que se cumplan las políticas asignadas por el Gerente General y exista una buena administración de las actividades que se ejecuten dentro de la distribuidora en la ciudad de Guayaquil. También, es uno de los responsables de controlar el desempeño de los empleados de cada área y de realizar las negociaciones con los proveedores.

Departamento Financiero

Área que se encarga de la fijación de precios en el mercado, de la inflación, de la implementación de descuentos y promociones, del desarrollo de los costos. Este departamento también estará encargado del seguimiento de las cuentas por cobrar.

Departamento de Contabilidad

Área que se encarga de llevar toda la parte contable en la empresa, es decir los balances, los estados financieros, los cuales deben estar cuadrados y correctamente elaborados.

Departamento de ventas

Es el área que está concentrada en obtener ganancias para la empresa. Los vendedores fijan estrategias de ventas y metas a alcanzar.

Bodega- logística

Es el área que se encarga específicamente del control del inventario y de los despachos de los repuestos.

Departamento de sistemas

Área que sirve para controlar que el sistema utilizado en la empresa y los equipos tecnológicos estén funcionando de manera correcta y adecuada.

Proceso general de la Distribuidora

1. La Distribuidora Baratelli coloca los pedidos a proveedores para disponer en inventario de diferentes productos de Consumo Masivo.
2. La distribuidora recibe los productos y los deposita en la bodega para luego comercializarlos por todo Guayaquil.
3. El bodeguero hace un inventario de la mercadería ingresada en la bodega y la recepta en el sistema contable.
4. Los vendedores salen a sus recorridos todos los días para ofrecer los productos que tienen en stock.
5. Mediante un software electrónico, creado por Julio Murillo Campo Rodríguez, instalado en un dispositivo ya sea Tablet o teléfono celular, el vendedor toma el pedido de los clientes, estableciendo las formas de pago del mismo.
6. El pedido generara un número de secuencia que servirá como identificación, el cual deberá ser enviado al Sistema de la Distribuidora para que una persona encargada en la empresa proceda con la impresión de todos los pedidos realizados durante el día.

7. Las hojas de pedido serán entregadas al departamento de contabilidad para que se proceda con la emisión de la factura.
8. Una vez emitida la factura, se pasara el pedido a bodega para que se proceda con el despacho respectivo.
9. El bodeguero separara los productos y los dejara listo para ser enviados al lugar de destino.
10. Los despachadores comenzaran sus recorridos a las 8 am y repartirán la mercadería junto con una guía de remisión para que se tenga constancia de lo que se ha entregado.
11. Esta guía de remisión deberá ser firmada por el cliente y devuelta a la empresa como soporte o como un acta de entrega de la mercadería.
12. El cliente recibirá el producto en sus manos.
13. El cliente realizará el pago correspondiente de acuerdo a la forma de pago establecida previamente, ya sea por depósito, utilizando dinero electrónico o cheque contra entrega.
14. El área del departamento Financiero le hará seguimiento a todos las facturas despachas para constatar que el pago se ha realizado, caso contrario se procederá a realizar llamadas y enviar mensajes a los clientes y saldos pendientes.
15. El personal de Call center empezara con el seguimiento de los clientes que han realizado la compra para conocer el nivel de satisfacción. (Ver anexo Gráfico No. 17 Flujograma del proceso general de la distribuidora Baratelli).

Departamento Financiero

Este manual ha sido elaborado para detallar minuciosamente el proceso financiero que se debe seguir en la empresa.

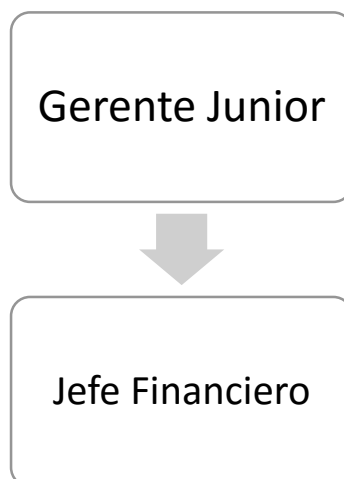
Objetivo

Desarrollar un proceso en el que el personal del departamento tenga conocimiento sobre las actividades que debe realizar, las responsabilidades y las políticas que debe cumplir.

Responsables

Jefe financiero

Organigrama



Políticas

Aprobar los pagos a proveedores bajo la autorización del Gerente General Junior.

Garantizar confianza e integridad sobre la información financiera de la empresa.

Ser transparente en todos los balances financieros de la empresa.

Elaboración de un presupuesto de la compañía para cualquier requerimiento que se presente.

Ser discreto al momento de utilizar la información financiera de la empresa

Funciones del personal

Aprobar todos los pagos de los proveedores

Elaboración de planes de inversión

Elaboración de planes de financiación

Revisar todos los estados financieros elaborados por contabilidad

Analizar los gastos que se están dando, lograr disminuirlos.

Realizar el seguimiento de cuentas por cobrar-clientes

Gestión de costos.

Establecimiento de precios y promociones

Diseño y elaboración del presupuesto anual para la compañía.

Coordinar con el área de contabilidad los saldos pendientes y efectivo disponible.

Departamento de Contabilidad

El presente manual se mostrara las actividades que serán realizadas en el departamento contable y las obligaciones que tendrán cada empleado.

Objetivo

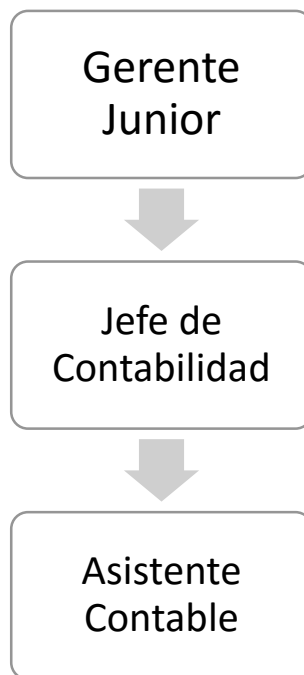
Presentar un manual en el que el empleado tenga la facilidad de definir cuáles son sus obligaciones y los pasos que debe seguir para cumplir dichas obligaciones.

Responsables

Jefe de Contabilidad

Asistente Contable

Organigrama



Políticas

Debe existir una profunda comunicación entre el departamento de contabilidad y financiero

Se debe ser cauteloso al momento de realizar los sueldos a los empleados, sin revelar información secreta.

Elaborar los balances financieros, estados, sin modificar, ni maquillar ningún valor que pueda perjudicar a la empresa y a los empleados.

Emitir los pagos a proveedores, cuando gerencia lo indique.

Ser transparentes al momento de elaborar el pago al personal y a proveedores.

Prohibido pasar información financiera a personas, empleados, que no intervengan en el proceso contable.

Prohibido procesar un pago sin autorización del departamento financiero.

Funciones del personal contable

Mantener al día las cuentas por pagar

Revisar la disponibilidad de las cuentas bancarias como cheques, inversión, caja chica para llevar con mayor exactitud los fondos de la compañía.

Control diario de caja chica que incluyen las facturas de despachos diarios

Facturar las órdenes de pedido.

Pago al personal de la Distribuidora

Realizar compras de suministros de oficina y demás necesidades en la compañía.

Departamento de ventas

En el siguiente manual los empleados encontraran pautas que ayudaran a desarrollar de una manera adecuada los procesos de venta.

Objetivos

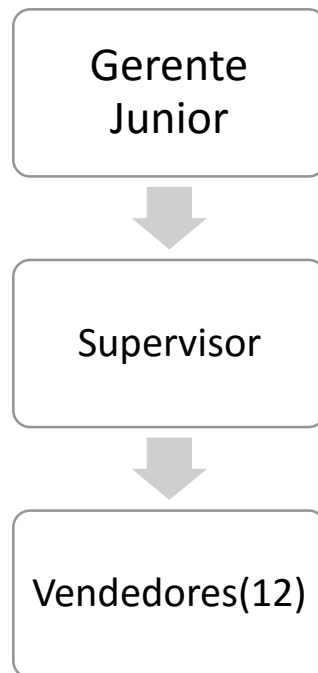
Desarrollar un proceso en el que el personal del departamento pueda conocer y mejorar el proceso de ventas para tener un mejor rendimiento y mayores ingresos.

Responsables

Supervisor

Vendedores

Organigrama



Políticas

Tener un trato amable y cordial con el cliente

Preguntar y asegurarse de la forma de pago que ha elegido el cliente

Estar dispuesto a escuchar las dudas y sugerencias de los clientes

Tratar de solucionar todos los problemas y dudas que se creen ya sea por forma de pago

Regirse a las nuevas formas de pago.

Tratar de solucionar todos los problemas y dudas que se creen ya sea por forma de pago.

Regirse a las nuevas formas de pago.

Prohibido vender sin la aprobación del cliente.

Los vendedores no deben tener ningún contacto con el despachador para conocer la ruta por donde va el camión.

Funciones del personal

Los vendedores deben comenzar su recorrido a las 8 am, para ofrecer a los clientes el portafolio de productos y explicar brevemente sobre los beneficios de cada uno.

Una vez convencido el cliente, el vendedor debe tomar el pedido por medio de un dispositivo que generara un código.

El vendedor debe terminar su recorrido y buscar una computadora en caso de no estar cerca de la empresa para ingresar los pedidos generados durante el día.

Una vez ingresado los pedidos el vendedor debe acercarse a bodega y preguntar si sus pedidos ya han sido despachados.

Departamento Logística-bodega.

Introducción.

El presente manual está elaborado con el fin de que este departamento pueda conocer como poder llegar a un despacho y una distribución de la mejor manera.

Objetivo

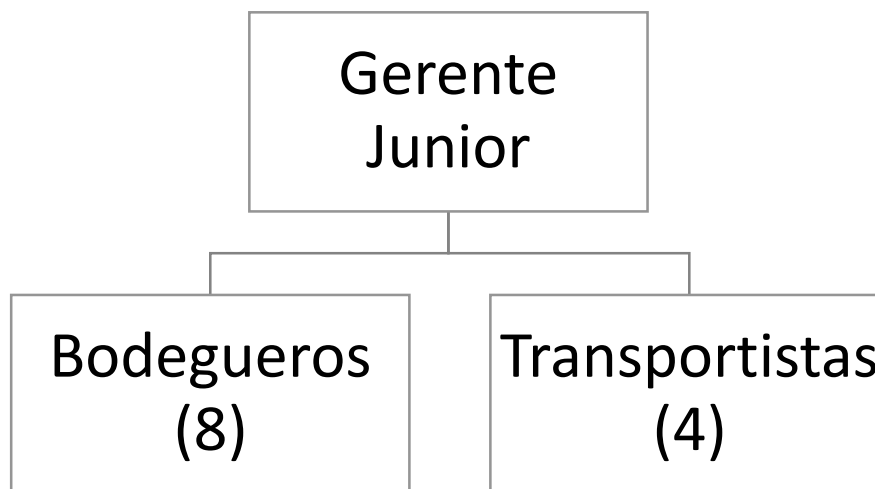
Lograr que los bodegueros y despachadores descubran la mejor manera de realizar un despacho y una distribución, evitando que se cometan errores e inconvenientes al momento de la entrega del producto.

Responsables

Bodegueros

Transportistas

Organigrama



Políticas

Evitar despachar la mercadería sin recibir como soporte una copia de la factura del cliente.

Revisar bien antes de despachar los productos ya que se pueden enviar de más.

Comunicación entre el departamento de ventas y contabilidad.

Toda la mercadería que sea reportada como producto no conforme debe ser reingresada a la bodega.

Se debe llevar un control en la bitácora de despachos todos lo que se han realizado durante el día.

Antes de salir de la bodega, la mercadería debe ser dada de baja mediante el sistema para evitar en un tiempo futuro, los faltantes y sobrantes.

Funciones del personal

El bodeguero recibe la factura por parte de contabilidad o una hoja impresa con el pedido y procede con el despacho de la mercadería.

Una vez embalada la mercadería, los despachadores deben embarcar los cartones al camión y empezar el recorrido.

Los transportistas deben entregar la mercadería y la guía de remisión, no puede haber errores ni confusiones.

Realizar inventario de la mercadería dos veces al año.

Departamento de Sistemas

Con el siguiente manual, el departamento de sistemas podrá tener pautas que serán útil para el desarrollo de las actividades, con el fin de contar los más altos niveles de infraestructura, en cuanto al sistema.

Objetivo

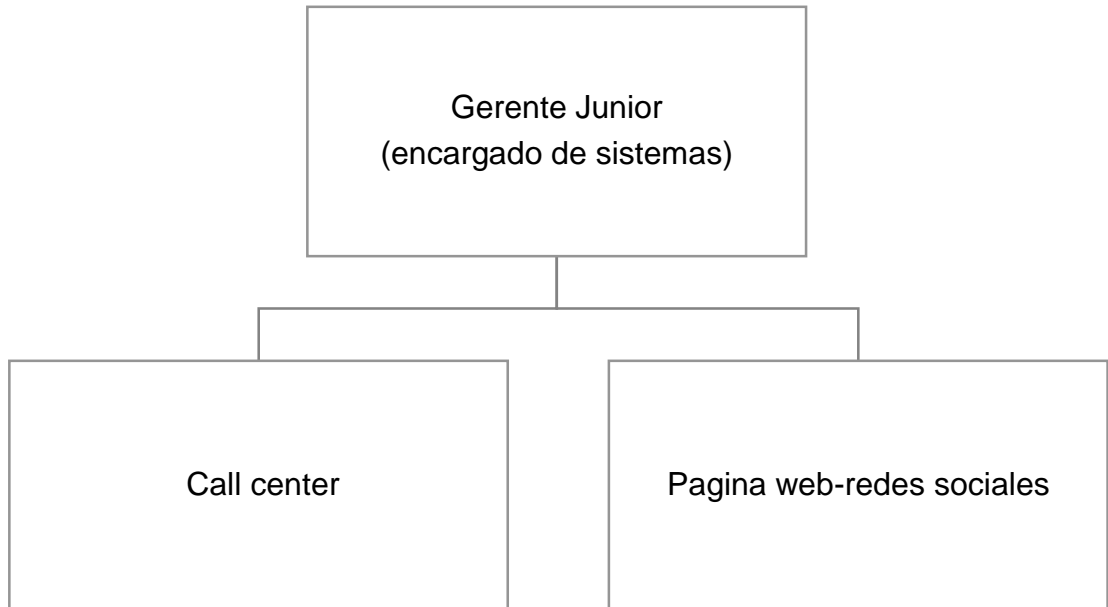
Crear un manual en donde el personal de la Distribuidora Baratelli, específicamente el departamento de sistemas pueda contar con un apoyo para sus actividades y así mismo, la mejora de las mismas, utilizando los más altos niveles de tecnología.

Responsables

Personal Call center

Personal página web y redes sociales

Organigrama



Políticas

Evitar publicar información confidencial de la compañía en las redes sociales.

Prohibido utilizar las redes sociales para asuntos no relacionados con la empresa.

Ser honestos en la información que se publique acerca de las promociones, descuentos, sorteos.

Utilizar un lenguaje adecuado al momento de referir un comentario de la empresa, ya sea en la página web o redes sociales.

Utilizar términos apropiados al momento de comunicarse con los clientes vía telefónica.

Evitar el uso de teléfonos convencionales y teléfonos móviles para asuntos externos no vinculados con la empresa.

Brindar una excelente atención a los clientes, ayudarlos en todos sus requerimientos y dudas.

Funciones del personal

Revisar si todas las instalaciones de internet y adecuaciones están funcionando correctamente.

Dar seguimiento a clientes a través de llamadas telefónicas, mensajes de texto.

Estar al tanto de todos los requerimientos de los clientes que se dan a través de la página web.

Publicar todos los eventos, promociones, descuentos que se presenten cada mes para atraer más clientes.

Revisar los pedidos en línea para despacharlos a tiempo.

3.2.1.4 Implementación de un sistema de seguridad

Hunter- Monitoreo Básico

La distribuidora implantará un nuevo servicio de rastreo satelital por GPS (Hunter) con tecnología celular para los camiones con el objetivo de hacer seguimiento al status de la mercadería despachada y la ubicación del vehículo. A través de esta modalidad de rastreo, se podrá tener conocimiento si el camión del despacho se desvió de su ruta o permanece parado por más de 10 minutos en un mismo lugar.

Baratelli implementará el servicio "hunter monitoreo básico", el cual consiste en un sistema de rastreo por el celular, en donde se podrá conocer la ubicación del vehículo por medio de 5 consultas mensuales vía SMS e ilimitadas por la página web. A través de este sistema se podrá conocer si el vehículo se encuentra encendido, apagado, detenido por más de 5 minutos, la última posición, la desconexión de la batería y los mantenimientos que este requiere.

Seguro para la mercadería

La mayoría de distribuidoras no poseen un seguro para toda su mercadería en caso de robo o pérdida. Por medio de esta estrategia, se implementará un seguro para las mercaderías que son despachadas y trasladadas en los camiones de la empresa.

Para este servicio se contratara a la empresa de seguros Mapfre, el cual ofrece una devolución monetaria del total de la mercadería asegurada a diario en caso de robo, perdida, huelga, conmoción civil o daños causados por el accidente al medio transportador.

El trayecto asegurado cubrirá todo el territorio Ecuatoriano desde y hasta los destinos que indique el asegurado. Para el presupuesto anual establecido para el seguro de mercaderías, se consideró un promedio de monto total en mercadería por cada camión durante el año. La tasa será del 0.22% aplicable al volumen estimado de movilización anual de la mercadería.

3.2.1.5 Mejorar relaciones con clientes

A través de los descuentos, promociones y premios otorgados por el proveedor y la distribuidora, se lograra mejorar las relaciones con los clientes. Se establecerán metas para los clientes con recompensas agradables.

Uno de las tácticas utilizadas para el cumplimiento de esta estrategia, será el seguimiento de los clientes a través de llamadas, mensajes de texto para hacerlos sentir más cerca de la empresa. Así mismo, se enviaran obsequios como camisetas, plumas, cuadernos, tarjetas de regalo en los cumpleaños de los fieles clientes.

Capacitaciones al personal de Ventas

La distribuidora JMC, es una empresa reconocida que cuenta con muchos años de trayectoria en la industria del comercio de productos de consumo al por mayor. Actualmente, JMC es una empresa debidamente constituida. Sin embargo, es necesario reconocer que los colaboradores son el recurso más importante de la empresa, su comportamiento y creatividad influye de manera elevada en las decisiones de compra del futuro cliente. Por esta razón, es necesaria la capacitación al personal de ventas, en temas de comunicación, tácticas de ventas, información de los productos, beneficios de las promociones, etc.

Debido a que la empresa está afiliada a la Cámara de Comercio, recibe ciertos beneficios en cuanto a las capacitaciones de los empleados, es decir reciben un porcentaje de descuento del valor total por cada empleado. En este caso, para mejorar las relaciones del empleado con el cliente y mejorar el ambiente laboral se darán 2 capacitaciones en el año 2016 y 2017, una para vendedores y otra para el personal completo.

En los siguientes tres años se realizara una capacitación a través de IDEPRO (Instituto de desarrollo profesional) e ICADE (Instituto de Capacitación y desarrollo).

En la siguiente tabla se presentará el cronograma de capacitaciones y temas correspondientes para los próximos cinco años:

Tabla No. 19 cronograma de capacitaciones para los colaboradores

Cronograma de capacitaciones			
Año	Organización	Tema	Horas
2016	Cámara de comercio de Guayaquil	Técnicas y herramientas para las ventas	12
	Cámara de comercio de Guayaquil	Trade marketing: induciendo la compra en tu cliente	8
2017	Cámara de comercio de Guayaquil	Programa de formación de vendedores	8
	Cámara de comercio de Guayaquil	La atención al cliente como estrategia de crecimiento	10
2018	Instituto de desarrollo profesional	Servicio al cliente con excelencia	8
2019	Instituto de capacitación y desarrollo	Etiqueta y protocolo con el cliente	8
2020	Idepro	Estrategia para la recuperación de cartera	12

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Estrategia Funcional

En cada departamento como financiero, ventas, contabilidad, sistemas y distribución de la empresa, se formulan estrategias funcionales que sirven de apoyo o soporte a las estrategias de unidades de negocios.

Estas estrategias son desarrolladas por los altos mandos de cada área funcional, donde son analizadas para su respectiva implementación.

A continuación se detallan las estrategias para cada área funcional de la distribuidora por los siguientes 5 años:

3.2.2.1 Área Gerencia:

Tabla No. 20 Estrategias para alta gerencia

Estrategias	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aumentar el personal de la empresa.	x				
Cambio de logo y slogan corporativo	x				
Implementación de letrero en la entrada	x				
Premios al mejor vendedor	x	x	x	x	x
Seguro para la mercadería	x	x	x	x	x
Implementación de rastreo satelital	x	x	x	x	x
Manual de procedimientos		x			
Mejorar las relaciones con los proveedores	x	x	x	x	x
Distribuir productos de marca nacional	x	x	x	x	x

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Elaboración propia

3.2.2.2 Área Financiera-Contable

Tabla No. 21 Estrategias para área Financiera Contable

Estrategias	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cambio de las políticas de cobro.	X	X	X	X	X
Elaboración de nuevos uniformes	X	X	X	X	X
Elaboración de suvenires	X	X	X	X	X
Convivencias para empleados	X	X	X	X	X
Capacitación para los empleados	X	X	X	X	X
Elaboración de canastas navideñas	X	X	X	X	X
Descuentos a clientes	X	X	X	X	X
Paquetes promocionales de pago	X	X	X	X	X

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Elaboración propia

3.2.2.3 Área Ventas

Tabla No. 22 Estrategias para área ventas

Estrategias	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacitaciones de nuevas políticas de cobro	X	X	X	X	X
Creación de un sitio web online	X	X	X	X	X
Call Center para seguimiento de clientes	X	X	X	X	X
Publicidad en redes sociales	X	X	X	X	X
Impresión de trípticos para publicidad	X	X	X	X	X
Selección del mejor vendedor del año	X	X	X	X	X
Ampliar la cartera de clientes	X	X	X	X	X
Mejorar las relaciones con los clientes	X	X	X	X	X
Mejorar comunicación en el departamento	X	X	X	X	X
Proponerse metas de ventas a alcanzar	X	X	X	X	X

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Elaboración propia

3.2.2.4 Área logística-bodega

Tabla No. 23 Estrategias para área logística-bodega

Estrategias	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantener la bodega ordenada y clasificada por productos	X	X	X	X	X
Realizar inventario en la bodega dos veces al año.	X	X	X	X	X
Inventario de stock de productos	X	X	X	X	X
Alternar rutas de despachadores.	X	X	X	X	X
Llevar mayor control en los despachos	X	X	X	X	X
Asegurar por el sistema la carga que sale a diario	X	X	X	X	X
Mantenimiento de camiones	X	X	X	X	X

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Elaboración propia

3.2.3 Estrategias unidad de negocio

La distribuidora Baratelli actualmente trabaja con 3 líneas de negocios: venta de productos de consumo masivo, venta de licores y venta de confitería. Según el patrón propuesto por las estrategias de corporación, las estrategias de cada unidad de negocio de la distribuidora Baratelli son de nicho de bajo costo.

3.2.3.1 Estrategias de la unidad de negocios “Productos de consumo masivo”

Primer Año

- Tener un mayor control de inventario para evitar que productos de stock lleguen a la fecha de caducidad.
- Postear fotos de las marcas que distribuye el negocio con las promociones y descuentos en las redes sociales.
- Publicidad impresa en los camiones que distribuye la mercadería.
- Canastas navideñas para empresas
- Impresión de cartones con el logo

Segundo Año

- Publicidad impresa en los camiones que distribuye la mercadería.
- Canastas navideñas para empresas
- Impresión de cartones con el logo
- Alianza con nuevos proveedores.

Tercer Año

- Lanzamiento de una nueva marca de arroz.
- Implementación del nuevo sistema de rastreo satelital.
- Alianzas con proveedores para obtener mejores precios.
- Regalar obsequios y productos que se distribuyen

Cuarto Año

- Ofrecer promociones y descuentos en fechas festivas como Navidad, día de las madres, cumpleaños, día de la mujer.

Quinto Año

- Ampliación de la unidad de negocio promocionando productos de alta calidad y con reconocimiento en el mercado.

3.2.3.2 Estrategias de la unidad de negocios “Licores”

Primer Año

- Capacitaciones al personal sobre diferentes marcas de licores, los danos que causa y las consecuencias.
- Jugar con los precios dependiendo del precio establecido en el mercado.
- Realizar un inventario cada tres meses para evitar quedar sin stock.

Segundo Año

- Ampliación de la gama de licores, es decir ofrecer marcas como zhumir, vodka.

Tercer Año

- Hacer regalos a personas en fechas festivas.
- Ofrecer descuentos especiales para los compradores al por mayor.
- Alianzas con proveedores para obtener mejores precios.

Cuarto Año

- Regalar productos a clientes especiales que realicen compras a más de 1000 dólares.
- Ofrecer promociones y descuentos en fechas festivas como Navidad, día de las madres, cumpleaños, día de la mujer.

Quinto Año

- Ser auspiciantes en eventos de marcas distribuidas para lograr mayor reconocimiento en el mercado.

3.2.3.3 Estrategias de la unidad de negocios “Confitería”

Primer Año

- Tener un mayor control de inventario para evitar que productos de stock lleguen a la fecha de caducidad.
- Capacitaciones a los empleados sobre la atención al cliente.
- Postear fotos de las marcas que distribuye el negocio con las promociones y descuentos en las redes sociales.
- Canastas navideñas para empresas

Segundo Año

- Descuentos en ventas al por mayor.
- Realizar sorpresas de caramelos para vender en escuelas las fechas especiales como día del niño, navidad, etc.
- Alianzas con proveedores para obtener los productos a menor costo.

Tercer Año

- Publicidad impresa en los camiones que distribuye la mercadería.
- Implementación del nuevo sistema de rastreo satelital.
- Alianzas con proveedores para obtener mejores precios.

Cuarto Año

- Ofrecer productos de alta calidad a precios bajos.
- Premiar a los vendedores que alcancen las ventas establecidas.

3.3 Implementación de la planificación estratégica

3.3.1 Presupuesto de la planificación estratégica

Tabla No. 24 Presupuesto de la planificación estratégica

Presupuesto de la Planificación Estratégica					
	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5
Inflación Promedio Proyectada - 5 años		4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Mejorar índices de liquidez					
Personal de Call Center	\$ 4.800,00	\$ 4.992,00	\$ 5.191,68	\$ 5.399,35	\$ 5.615,32
Sistema para Call Center	\$ 10.000,00				
Equipo de computación para Call Center	\$ 1.500,00				
Canastas Navideñas Tipo A		\$ 144,00	\$ 149,76	\$ 155,75	\$ 161,98
Canastas Navideñas Tipo B		\$ 46,80	\$ 48,67	\$ 50,62	\$ 52,64
Canastas Navideñas Tipo C		\$ 261,60	\$ 272,06	\$ 282,95	\$ 294,26
Dominio y Hosting - Sitio Web	\$ 2.640,00	\$ 2.745,60	\$ 2.855,42	\$ 2.969,64	\$ 3.088,43
Implementación de pedidos en línea (Firewall) THAWTE	\$ 208,95	\$ 217,31	\$ 226,00	\$ 235,04	\$ 244,44
Movilización para incrementar el portafolio de clientes		\$ 2.000,00	\$ 2.080,00	\$ 2.163,20	\$ 2.249,73
Movilización para mejoramiento de alianzas con proveedores	\$ 2.000,00	\$ 2.080,00	\$ 2.163,20	\$ 2.249,73	\$ 2.339,72
Combustibles para distribución de productos nacionales		\$ 2.000,00	\$ 2.080,00	\$ 2.163,20	\$ 2.249,73
Premio al mejor vendedor 1er Lugar	\$ 1.800,00	\$ 1.872,00	\$ 1.946,88	\$ 2.024,76	\$ 2.105,75
Premio al mejor vendedor 2do lugar	\$ 1.800,00	\$ 1.872,00	\$ 1.946,88	\$ 2.024,76	\$ 2.105,75
Relanzamiento de imagen corporativa					
Cambio de logo y slogan empresarial	\$ 500,00				
Publicidad exterior en los camiones	\$ 1.523,20				
Publicidad en Adwords (Google)	\$ 700,00	\$ 200,00	\$ 208,00	\$ 216,32	\$ 224,97
Letrero a la entrada de la compañía	\$ 400,00				
Personal para marketing online	\$ 5.400,00	\$ 5.616,00	\$ 5.840,64	\$ 6.074,27	\$ 6.317,24
Mejoramiento de identidad corporativa					
Uniformes Empresariales	\$ 900,00	\$ 936,00	\$ 973,44	\$ 1.012,38	\$ 1.052,87
Mensajes masivos a telefonos celulares	\$ 1.000,00	\$ 1.040,00	\$ 1.081,60	\$ 1.124,86	\$ 1.169,86
Sistema de Facturación Electrónica	\$ 360,00	\$ 374,40	\$ 389,38	\$ 404,95	\$ 421,15
Convivencias e integración laboral	\$ 2.000,00	\$ 2.080,00	\$ 2.163,20	\$ 2.249,73	\$ 2.339,72
Implementación de un sistema de seguridad					
Hunter- Monitoreo Básico	\$ 1.960,00				
Seguro para la mercadería	\$ 7.603,20	\$ 7.907,33	\$ 8.223,62	\$ 8.552,57	\$ 8.894,67
Mejorar relaciones con clientes					
Souvenirs camisetas		\$ 1.500,00	\$ 1.560,00	\$ 1.622,40	\$ 1.687,30
Souvenirs cuadernos		\$ 600,00	\$ 400,00	\$ 416,00	\$ 300,00
Souvenirs agendas-plumas		\$ 450,00	\$ 300,00	\$ 312,00	\$ 225,00
Capacitaciones al personal de Ventas	\$ 6.120,00	\$ 6.364,80	\$ 2.040,00	\$ 2.121,60	\$ 2.206,46
TOTAL ANUAL	\$ 53.215,35	\$ 45.299,84	\$ 42.140,44	\$ 43.826,05	\$ 45.346,98
TOTAL PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA					\$ 229.828,66

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan Víctor León

Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

En la tabla No. 24 se puede observar el presupuesto que le va a costar a la distribuidora por la implementación de la planificación estratégica, proyectada a 5 años (2016-2020). El costo total será de \$229.825,66, los cuales van a ser distribuidos en cada periodo. La primera estrategia se basa en mejorar los índices de liquidez. Para lograr el cumplimiento de esta, se va a implementar un sistema de Call center, que incluirá la compra de un sistema de central de llamadas, el costo de instalación, el costo del equipo y el personal que va a estar en ese cargo. Así mismo, la venta de canastas navideñas, incluirá el costo de los cartones con el logo impreso. En cuanto a la página web, se tendrá un gasto del dominio y hosting cada año. Otros gastos que se obtendrá, es la movilización para las visitas de los clientes y proveedores para mejorar las relaciones con los mismos, premios para el mejora vendedor para motivarlos de alguna manera.

La segunda estrategia es acerca de un relanzamiento de la imagen corporativa, es decir un cambio de slogan y logo de la empresa, publicidad en el exterior del establecimiento y en los camiones, publicidad en adwords, contratación de personal para el manejo de redes sociales y pagina web. Estas herramientas permanecerán para todos los periodos.

De acuerdo a la tercera estrategia, mejoramiento de identidad corporativa, se incluirán costos en la creación de nuevos uniformes para los empleados, mensajes masivos para consulta de pagos y seguimiento de los clientes por parte del Call center, implementación de facturación electrónica, convivencias e integración laboral. En la cuarta y quinta estrategia se incluirán gastos en el seguro para la mercadería, un sistema de rastreo satelital para los camiones, y la compra de souvenirs para obsequiar a los clientes.

Para la elaboración de este presupuesto, se tomara en cuenta un incremento del 4% de inflación en cada periodo en el que permanezca la misma estrategia.

3.3.2 Ratios Financieros sin implementación

Tabla No. 25 Ratios proyectados de la Distribuidora JMC sin implementación estratégica.

RAZONES DE LIQUIDEZ		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
LIQUIDEZ CORRIENTE	$\frac{\text{ACTIVOS CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	1,58	1,58	1,72	1,59	1,46	1,38	1,30	1,28	1,17
RAZON RAPIDA (PRUEBA DE ACIDO)	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE-INVENTARIO}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	1,04	1,03	1,11	0,99	0,86	0,78	0,73	0,75	0,69
RAZONES DE ACTIVIDAD										
ROTACIÓN DE INVENTARIO	$\frac{\text{COSTO DE LOS BIENES VENDIDOS}}{\text{INVENTARIOS}}$	12,59	15,50	14,67	12,35	10,58	9,07	8,63	8,46	8,24
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	$\frac{\text{CUENTAS POR COBRAR}}{\text{VENTAS DIARIAS POR PROMEDIO}}$	40,25	29,87	30,91	35,19	35,87	39,74	43,30	56,80	61,77
PERIODO PROMEDIO DE PAGO	$\frac{\text{CUENTAS POR PAGAR}}{\text{COMPRAS DIARIAS PROMEDIO}}$	69,34	51,35	49,03	55,83	60,80	65,57	70,72	80,52	93,15
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{TOTAL ACTIVOS}}$	1,54	2,09	2,04	2,18	2,27	2,31	2,30	2,20	2,18
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO										
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{TOTAL PASIVOS}}{\text{TOTAL ACTIVOS}}$	44,91%	44,80%	44,23%	56,34%	67,75%	82,09%	91,50%	99,67%	114,48%
RAZONES DE RENTABILIDAD										
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	$\frac{\text{UTILIDAD BRUTA}}{\text{VENTAS}}$	17,12%	15,24%	15,65%	15,65%	15,28%	14,07%	13,56%	13,24%	13,08%
MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA	$\frac{\text{UTILIDAD OPERATIVA}}{\text{VENTAS}}$	2,42%	1,91%	2,00%	2,00%	1,89%	0,85%	0,56%	0,38%	0,37%
MARGEN DE UTILIDAD NETA	$\frac{\text{GANANCIAS DISPONIBLES PARA LOS ACCIONISTAS COMUNES}}{\text{VENTAS}}$	1,99%	1,60%	1,67%	1,67%	1,58%	0,55%	0,27%	0,10%	0,09%
RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES	$\frac{\text{GANANCIAS DISPONIBLES PARA LOS ACCIONISTAS COMUNES}}{\text{TOTAL DE ACTIVOS}}$	3,08%	3,35%	3,42%	3,64%	3,58%	1,27%	0,63%	0,22%	0,19%
RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO	$\frac{\text{GANANCIAS DISPONIBLES PARA LOS ACCIONISTAS COMUNES}}{\text{CAPITAL EN ACCIONES COMUNES}}$	7,33%	8,25%	7,79%	7,79%	7,42%	2,56%	1,30%	0,47%	0,43%

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan Víctor León.

Fuente: Distribuidora JMC

En el siguiente análisis financiero, se elaboró el esquema de los ratios financieros proyectados para la Distribuidora JMC durante los próximos 5 años sin implementación estratégica, es decir, la empresa no realiza ninguna inversión o plan estratégico que ayude a mejorar la situación de la Distribuidora. Esto servirá para determinar la magnitud y la dirección que tendrá JMC durante un periodo de tiempo. Para la elaboración de la siguiente proyección, se obtuvieron los estados financieros como balance general y estado de pérdidas y ganancias de la Distribuidora JMC de los años 2012, 2013 y 2014.

En la tabla No. 25, se puede observar que, si la empresa no implementa ningún plan estratégico para incrementar las ventas, aumentar los índices de liquidez, rotación de inventario, inversión en publicidad y activos, la compañía tendrá menor utilidad y menor liquidez monetaria para solventar los gastos, lo que pudiera causar a largo plazo, la liquidación de la distribuidora debido a que año tras año los periodos de cobro a clientes y pagos a proveedores aumentan.

Con el objetivo de mostrar una explicación más detallada de los indicadores financieros, se clasificaran en 4 categorías:

1. Razón de liquidez:
 - Liquidez corriente
 - Razón rápida-prueba de ácido.
2. Razón de actividad
 - Rotación de inventario
 - Periodo promedio de cobro
 - Periodo promedio de pago
 - Rotación de activos totales
3. Razón de endeudamiento
 - Índice de endeudamiento
4. Razón de rentabilidad
 - Margen de utilidad bruta

- Margen de utilidad operativa
- Margen de utilidad neta
- Rendimiento sobre los activos totales

3.3.2.1 Razones de liquidez

Liquidez corriente

Tabla No. 26 Liquidez corriente proyectada sin implementación

RAZONES DE LIQUIDEZ	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
LIQUIDEZ CORRIENTE	1,58	1,58	1,72	1,59	1,46	1,38	1,30	1,28	1,17

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León.

Fuente: Distribuidora JMC- Elaboración propia.

El ratio de liquidez corriente se lo calcula dividiendo el activo corriente sobre el pasivo corriente. Por lo general, los activos corrientes corresponden a la caja, banco, cuentas por cobrar e inventario, es decir, los recursos que posee la empresa. Mientras que, los pasivos corrientes son las deudas a corto plazo. Este ratio significa la capacidad que tiene la empresa de cubrir las deudas en un periodo corto.

De acuerdo a la proyección de la distribuidora, el índice de liquidez corriente va disminuyendo cada año si no se implementa alguna estrategia. En este caso, en el año 2015, por cada dólar de deuda que posea la empresa, esta contara con 1.59 dólares para sobrellevar las deudas, y así sucesivamente hasta 2020, lo cual muestra que ha disminuido en un alto porcentaje (Ver anexo Gráfico No. 18 Liquidez corriente proyectada sin implementación).

Razón rápida- prueba de acido

Tabla No. 27 Razón rápida proyectada sin implementación

RAZONES DE LIQUIDEZ	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
RAZON RAPIDA (PRUEBA DE ACIDO)	1,04	1,03	1,11	0,99	0,86	0,78	0,73	0,75	0,69

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan Víctor León

Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

El ratio de razón rápida o prueba de ácido es aquel que excluye al inventario por considerarlo el activo menos líquido en caso de quiebra, es decir, la capacidad que posee la empresa para cancelar sus deudas sin necesidad de vender el inventario.

Como se puede observar en el grafico No.19, en el año 2015, por cada dólar de deuda en pasivo corriente, la distribuidora contara con 0.99 centavos para cubrir las deudas, lo que indica que no podrá atender sus obligaciones y deberá dar su inventario como forma de pago. Y así sucesivamente en los siguientes años (Ver anexo Gráfico No. 19 Razón rápida y proyectada sin implementación).

3.3.2.2. Razones de actividad

Rotación de inventario

Tabla No. 28 Rotación de inventario proyectado sin implementación.

RAZONES DE ACTIVIDAD	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ROTACIÓN DE INVENTARIO	12,59	15,50	14,67	12,35	10,58	9,07	8,63	8,46	8,24

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

La rotación de inventario es calculado dividiendo el costo de la mercadería vendida en un periodo determinado sobre el inventario promedio anual. Esto quiere decir, el número de veces que la empresa rota su inventario o el tiempo que tarda en venderse.

En el caso de la Distribuidora JMC, en el año 2015, el inventario fue rotado 12 veces en el año o 1 vez por mes, esto quiere decir que existía una buena administración de inventario debido a que los productos eran vendidos en menor tiempo. Sin embargo, a partir del año 2016 la rotación de inventario fue disminuyendo, como consecuencia de nuevas distribuidoras en el mercado o de la aplicación de planes estratégicos de los competidores (Ver anexo Gráfico No. 20 Rotación de inventario proyectado sin implementación)

Periodo promedio de cobro

Tabla No. 29 Periodo promedio de cobro proyectado sin implementación

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
RAZONES DE ACTIVIDAD									
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	40,25	29,87	30,91	35,19	35,87	39,74	43,30	56,80	61,77

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

El periodo promedio de cobro consiste la división de las cuentas por cobrar sobre las cuentas ventas diarias en promedio, lo que significa el de tiempo que una empresa se tarda en cobrar.

En la proyección realizada para la distribuidora JMC, los resultados no son favorables debido a que tardan demasiado tiempo en cobrar a los clientes, por ofrecer exceso de créditos, lo que indica tardanza en la obtención de liquidez monetaria, para realizar sus operaciones (Ver anexo Gráfico No. 21 Periodo promedio de cobro proyectado sin implementación).

Periodo promedio de pago

Tabla No. 30 Periodo promedio de pago proyectado sin implementación

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
RAZONES DE ACTIVIDAD									
PERIODO PROMEDIO DE PAGO	69,34	51,35	49,03	55,83	60,80	65,57	70,72	80,52	93,15

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

Al contrario del periodo promedio de cobro, el periodo promedio de pago indica el tiempo que toma la distribuidora para cancelar los pagos a los proveedores. Se calcula dividiendo las cuentas por cobrar sobre las compras promedio por días.

En los datos obtenidos por la distribuidora, se muestra que en el año 2015, la empresa tarda en promedio 56 días en realizar sus pagos a proveedores. Esto se debe a la mala administración de cobros a los clientes, lo que podría poner en riesgo la relación o el vínculo con el proveedor. A partir del año

2016, los días irán aumentando (Ver anexo Gráfico No. 22 Periodo promedio de pago proyectado sin implementación).

Rotación de activos totales

Tabla No. 31 Rotación de activos totales proyectado sin implementación

RAZONES DE ACTIVIDAD	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	1,54	2,09	2,04	2,18	2,27	2,31	2,30	2,20	2,18

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

La rotación de activos totales revela el grado de cumplimiento mediante la cual la empresa invierte en sus activos para generar ingresos por ventas. Se calcula dividiendo las ventas sobre los activos totales y significa el número de veces en el que se obtienen ventas por la inversión de un activo.

En cuanto a los valores obtenidos por la distribuidora, el grafico muestra que del año 2015 al 2017, la empresa alcanzara el mayor punto de ingreso sobre sus activos. Sin embargo, desde el año 2018, se presentó un declive debido a la nula inversión de proyectos y planes (Ver anexo Gráfico No. 23 Rotación de activos totales proyectado sin implementación).

3.3.2.3 Razón de endeudamiento

Índice de endeudamiento

Tabla No. 32 Índice de endeudamiento proyectado sin implementación

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	44,91%	44,80%	44,23%	56,34%	67,75%	82,09%	91,50%	99,67%	114,48%

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

El índice de endeudamiento indica el grado de participación de los activos que fueron financiados por una entidad financiera o persona natural que sea exterior a la empresa. Es calculado dividiendo el total de pasivos sobre el total de activos.

De acuerdo a la proyección elaborada para la distribuidora JMC, se observa que en el año 2015, el 56,34% de los activos fueron financiados por los acreedores, lo que representa que la compañía está en riesgo por motivo de un nivel de deuda elevado y menos participación de los socios (Ver anexo Gráfico No. 24 Índice de endeudamiento proyectado sin implementación).

3.3.2.4 Razones de rentabilidad

Margen de utilidad bruta

Tabla No. 33 Margen de utilidad bruta proyectado sin implementación

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
RAZONES DE RENTABILIDAD									
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	17,12%	15,24%	15,65%	15,65%	15,28%	14,07%	13,56%	13,24%	13,08%

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

El margen de utilidad bruta se calcula dividiendo la utilidad bruta sobre las ventas, lo que significa el % de utilidad que percibe la empresa luego de haber cubierto todos los costos variables que produce.

Como JMC no es una empresa de producción, solamente implica lo costos de obtener los productos. En este caso, como se puede observar en la proyección del año 2015 de la distribuidora, se percibe un margen de utilidad bruto del 15,65%, sin embargo en los próximos años, este porcentaje es menor y esto se debe a que la distribuidora tiene costos altos en los bienes vendidos (Ver anexo Gráfico No. 25 Margen de utilidad bruta proyectada sin implementación).

Margen de utilidad operativa

Tabla No. 34 Margen de utilidad operativa proyectado sin implementación

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
RAZONES DE RENTABILIDAD									
MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA	2,42%	1,91%	2,00%	2,00%	1,89%	0,85%	0,56%	0,38%	0,37%

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

El margen de utilidad operacional se calcula dividiendo la utilidad operativa (utilidad antes de impuestos) sobre las ventas. Este indicador muestra si el negocio es rentable o no porque considera los costos y los gastos que intervienen en la actividad productiva.

Como se muestra en la gráfica No. 26, en el año 2015 al 2016 se percibe una disminución leve en el margen de utilidad operativo. A partir del año 2017, la utilidad operativa disminuirá significativamente debido a que los gastos generales también aumentan. Por esta razón, es importante incluir una planificación estratégica que permita obtener mayores ingresos para cubrir dichos gastos. (Ver anexo Gráfico No. 26 Margen de utilidad operativa proyectado sin implementación).

Margen de utilidad neta

Tabla No. 35 Margen de utilidad neta proyectado sin implementación

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
RAZONES DE RENTABILIDAD									
MARGEN DE UTILIDAD NETA	1,99%	1,60%	1,67%	1,67%	1,58%	0,55%	0,27%	0,10%	0,09%

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

El margen de utilidad neta representa el porcentaje de utilidad que perciben los socios y dueños de las compañías, después de cubrir los impuestos. Se calcula dividiendo la utilidad neta sobre las ventas netas.

En este caso para el año 2015 al 2020 las utilidades netas se verán afectadas debido a que los ingresos de la compañía tienden a bajar, mientras que los costos y gastos tienden a aumentar, debido a la falta de una estrategia de ventas y marketing que permita incrementar los ingresos. (Ver anexo Gráfico No. 27 Margen de utilidad neta proyectada sin implementación).

Rendimiento sobre los activos totales

Tabla No. 36 Rendimiento sobre los activos totales proyectados sin implementación

RAZONES DE RENTABILIDAD	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES	3,08%	3,35%	3,42%	3,64%	3,58%	1,27%	0,63%	0,22%	0,19%

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

Es un rendimiento que se percibe sobre la inversión en activos. Sin embargo, en la distribuidora JMC no se ha planteado ninguna estrategia o plan de inversión, este indicador va a mostrar un declive, lo que perjudica la empresa debido a que los activos no generan ningún tipo de ingreso.

Este valor se calcula dividiendo la utilidad neta sobre los activos de la empresa. Si la distribuidora JMC no implementa una estrategia que permita la inversión en los activos, la empresa podrá llegar a percibir el 0.19% de retorno, es decir, esto significa un valor no representativo ni beneficioso para la empresa. (Ver anexo Gráfico No. 28 Rendimiento sobre los activos totales proyectados sin implementación).

Rendimiento sobre el patrimonio

Tabla No. 37 Rendimiento sobre el patrimonio proyectado sin implementación

RAZONES DE RENTABILIDAD	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO	7,33%	8,25%	7,79%	7,79%	7,42%	2,56%	1,30%	0,47%	0,43%

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

Este ratio indica el grado de utilidad que percibirán los accionistas por sus fondos invertidos. Una vez calculado estos datos, se obtuvo que a partir del año 2015 el rendimiento sobre el patrimonio ira disminuyendo hasta el punto más bajo con un 0,43% en el año 2020 donde el rendimiento significara una mala situación económica para la empresa. (Ver anexo Gráfico No. 29 Rendimiento sobre el patrimonio proyectado sin implementación).

3.3.3 Ratios financieros con implementación de las estrategias.

Tabla No. 38 Ratios financieros proyectados con implementación

RAZONES DE LIQUIDEZ		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
LIQUIDEZ CORRIENTE	<u>ACTIVOS CORRIENTE</u> PASIVO CORRIENTE	1,58	1,58	1,72	1,83	1,91	2,37	2,95	3,09	3,25
RAZON RAPIDA (PRUEBA DE ACIDO)	ACTIVO CORRIENTE-INVENTARIO PASIVO CORRIENTE	1.04	1.03	1.11	1.18	1.22	1.48	1.78	1.85	1.93
RAZONES DE ACTIVIDAD										
ROTACIÓN DE INVENTARIO	<u>COSTO DE LOS BIENES VENDIDOS</u> INVENTARIOS	12,59	15,50	14,67	14,33	14,40	14,02	13,64	13,28	12,92
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	<u>CUENTAS POR COBRAR</u> VENTAS DIARIAS POR PROMEDIO	40,25	29,87	30,91	31,21	28,96	27,13	25,18	23,35	21,86
PERIODO PROMEDIO DE PAGO	<u>CUENTAS POR PAGAR</u> COMPRAS DIARIAS PROMEDIO	69,34	51,35	49,03	47,58	43,97	34,15	28,18	27,09	26,04
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	<u>VENTAS</u> TOTAL ACTIVOS	1,54	2,09	2,04	2,02	2,16	2,25	2,30	2,47	2,65
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO										
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	<u>TOTAL PASIVOS</u> TOTAL ACTIVOS	44,91%	44,80%	44,23%	42,56%	40,45%	33,57%	27,42%	26,72%	25,96%
RAZONES DE RENTABILIDAD										
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	<u>UTILIDAD BRUTA</u> VENTAS	17,12%	15,24%	15,65%	15,80%	19,82%	25,97%	31,59%	36,21%	40,52%
MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA	<u>UTILIDAD OPERATIVA</u> VENTAS	2,42%	1,91%	2,00%	2,28%	7,52%	14,78%	21,41%	26,86%	31,93%
MARGEN DE UTILIDAD NETA	<u>GANANCIAS DISPONIBLES PARA LOS ACCIONISTAS COMUNES</u> VENTAS	1,99%	1,60%	1,67%	1,97%	7,23%	14,49%	21,13%	26,58%	31,68%
RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES	<u>GANANCIAS DISPONIBLES PARA LOS ACCIONISTAS COMUNES</u> TOTAL DE ACTIVOS	3,08%	3,35%	3,42%	3,98%	15,58%	32,60%	48,51%	65,61%	83,80%
RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO	<u>GANANCIAS DISPONIBLES PARA LOS ACCIONISTAS COMUNES</u> CAPITAL EN ACCIONES COMUNES	7,33%	8,25%	7,79%	7,18%	15,42%	18,07%	19,49%	24,52%	27,95%

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

Tomando en cuenta el análisis de ratios financieros realizado anteriormente sin implementación, en la tabla No. 38, se mostrara el análisis de ratios financieros con la implementación de un plan estratégico para un periodo de 5 años que conllevara a incrementar las ventas en un 11%, las utilidades y mejorar la gestión administrativa y operativa desde el periodo 2016 al 2020 con el fin de convertir a la distribuidora en una empresa con un alto reconocimiento en el mercado.

Para la elaboración del siguiente análisis, se proyectaron a 5 años los balances generales y estados de pérdidas y ganancias tomando en consideración las nuevas estrategias e inversiones para la distribuidora. Del mismo modo, se consideran las 4 razones financieras para la obtención de los ratios.

3.3.3.1 Razón de Liquidez con implementación

Liquidez corriente

Tabla No. 39 Liquidez corriente proyectado con implementación

RAZONES DE LIQUIDEZ	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
LIQUIDEZ CORRIENTE	1,58	1,58	1,72	1,83	1,91	2,37	2,95	3,09	3,25

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

Como se indico anteriormente, el ratio de liquidez corriente mide la capacidad que tiene la empresa para poder cancelar sus deudas. Para lograr obtener mayor liquidez monetaria, la Distribuidora Baratelli, ha decido cambiar las politicas de cobro, sean estas, reducir el credito a los clientes, cheque contra entrega, dinero elctronico para evitar que los vendedores y despachadores manejen dinero en efectivo y puedan ser asaltados durante el recorrido. Asi mismo, se implementara la venta de canastas navideñas, el personal de call center, la pagina web y las redes sociales para atrae mayor clientela.

Como se puede observar en el gráfico No. 30, los índices de liquidez tendrán un aumento desde el año 2016 al año 2020 por la implementación de todas las estrategias. Esto quiere decir, que la empresa será capaz de estar al día con todas sus deudas y obligaciones. (Ver anexo Gráfico No. 30 Liquidez corriente proyectado con implementación).

Razón rápida-prueba de ácido

Tabla No. 40 Razón rápida proyectado con implementación

RAZONES DE LIQUIDEZ	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
RAZON RAPIDA (PRUEBA DE ACIDO)	1.04	1.03	1.11	1.18	1.22	1.48	1.78	1.85	1.93

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

Con la implementación de dichas estrategias, en el ratio de razón rápida o prueba de ácido, se puede observar que la compañía tendrá liquidez y capacidad para cancelar las deudas y tener un buen funcionamiento operativo y administrativo sin incluir el inventario como activo. Por ejemplo, según las proyecciones realizadas, en el año 2016, por cada dólar de deuda que posea la empresa, tendrá \$1,22 dólares para cubrir sus necesidades. (Ver anexo Gráfico No. 31 Razón rápida proyectada con implementación).

3.3.3.2 Razón de actividad con implementación

Rotación de inventario

Tabla No. 41 Rotación de inventario proyectado con implementación

RAZONES DE ACTIVIDAD	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ROTACIÓN DE INVENTARIO	12,59	15,50	14,67	14,33	14,40	14,02	13,64	13,28	12,92

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

Con la implementación de las redes sociales, la página web, el servicio de compras en líneas, el Call center, la publicidad en los camiones, la venta de canastas navideñas, se podrá incrementar las ventas, lo cual implica una mayor rotación de inventario.

En el grafico No. 32, se muestra que la distribuidora tendrá una rotación de inventario de 14.40, 14.02, es decir, podrá vender sus productos en menos de un mes o una vez por mes. Con la planificación estratégica, la empresa mejorara en todos los sentidos. (Ver anexo Gráfico No. 32 Rotación de inventario proyectado con implementación).

Periodo promedio de cobro

Tabla No. 42 Periodo promedio de cobro proyectado con implementación

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
RAZONES DE ACTIVIDAD									
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	40,25	29,87	30,91	31,21	28,96	27,13	25,18	23,35	21,86

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

Para lograr que este ratio muestre los resultados que sean beneficiosos para la empresa, se ha propuesto implementar la estrategia del cambio de las políticas de cobro para tener mayor facilidad al momento de cobrar las cuentas. Si la distribuidora empieza a disminuir el porcentaje de créditos, siendo más estrictos con las fechas y las formas de pago, se lograra disminuir el tiempo de cobro y así mismo se podrá contar con el dinero en efectivo en menor tiempo.

En el grafico No. 33, se muestra que la distribuidora del año 2015 al 2016, disminuyo de 31.21 días a 28.96 días en cobrar sus cuentas, lo que implica un valor significativo en relación con el análisis de los ratios sin implementación de las estrategias. Así, sucesivamente sucederá con los años siguientes. (Ver anexo Gráfico No. 33 Periodo promedio de cobro proyectado con implementación).

Periodo promedio de pago

Tabla No. 43 Periodo promedio de pago proyectado con implementación

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
RAZONES DE ACTIVIDAD									
PERIODO PROMEDIO DE PAGO	69,34	51,35	49,03	47,58	43,97	34,15	28,18	27,09	26,04

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan Víctor León

Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

Con la estrategia de mejorar las alianzas con los proveedores, lograr mayor índices de liquidez, la distribuidora tendrá mayor capacidad para poder cancelar las facturas de los proveedores en un menor tiempo, siempre y cuando se logren disminuir los tiempos de cobro a los clientes. En el gráfico del periodo promedio de pago, se observa que en el primer año de la implementación, la empresa demorara 43.97 días proceder con los pagos debido a las nuevas implementaciones que se plantearan. Sin embargo, desde el año 2017, ese tiempo disminuirá significativamente. (Ver anexo Gráfico No. 34 Periodo promedio de pago proyectado con implementación).

Rotación de activos totales

Tabla No. 44 Rotación de activos totales proyectado con implementación

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
RAZONES DE ACTIVIDAD									
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	1,54	2,09	2,04	2,02	2,16	2,25	2,30	2,47	2,65

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

Este ratio indica los ingresos que se obtendrán por la inversión que se proyecte cada año. Debido a la alta inversión que se propondrá la distribuidora con la implementación de las estrategias para incrementar las ventas, se puede observar que en la proyección realizada para el año 2016 al 2020, el ratio ira incrementando significativamente, es decir, si se lograra cumplir con los objetivos deseados. Tanto así, que en el año 2020, se

esperara obtener 2.65 de retorno luego de hacer implementado correctamente todas las estrategias mencionadas. (Ver anexo Gráfico No. 35 Rotación de activos totales proyectados con implementación).

3.3.3.3 Razón de endeudamiento con implementación

Índice de endeudamiento

Tabla No. 45 Índice de endeudamiento proyectado con implementación

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO									
ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO	44,91%	44,80%	44,23%	42,56%	40,45%	33,57%	27,42%	26,72%	25,96%

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

A pesar de la alta inversión que se tiene propuesto invertir para incrementar las ventas en la distribuidora Baratelli, se puede observar en que en el gráfico No. 36, en los primeros años existirá un alto porcentaje de endeudamiento, sin embargo, este ira disminuyendo con el pasar de los años, debido a que se espera recuperar la inversión en corto tiempo. Esto quiere decir, que la empresa, a pesar de arriesgarse tanto, podrá alcanzar sus metas y objetivos. (Ver anexo Gráfico No. 36 Índice de endeudamiento proyectado con implementación).

3.3.3.4 Razón de rentabilidad con implementación

Márgenes de utilidad bruta

Tabla No. 46 Márgenes de utilidad bruta proyectada con implementación

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
RAZONES DE RENTABILIDAD									
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	17,12%	15,24%	15,65%	15,80%	19,82%	25,97%	31,59%	36,21%	40,52%

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

Con respecto a las utilidades obtenidas por la implementación de todas las estrategias mencionadas con anterioridad, se puede observar que en el gráfico No. 37, se obtendrá un margen de utilidad neto del 19.82% en el año 2016, es decir con la mejora de las alianzas con los proveedores, la mayor

liquidez se infiere que los costos de ventas fueron cubiertos en su totalidad, y así sucesivamente, pasara con los siguientes años, los cuales muestran porcentajes significativos. (Ver anexo Gráfico No. 37 Márgenes de utilidad bruta proyectada con implementación).

Margen de utilidad operativa

Tabla No. 47 Márgenes de utilidad operativa proyectada con implementación

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
RAZONES DE RENTABILIDAD									
MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA	2,42%	1,91%	2,00%	2,28%	7,52%	14,78%	21,41%	26,86%	31,93%

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

De la misma manera sucede con los márgenes de la utilidad operativa, que en este caso, también aumenta su porcentaje con la implementación de las estrategias planteadas. Es decir, aparte del retorno de la inversión, la distribuidora alcanzara porcentajes de utilidades mayores, tal y como se esperaba. Entonces, se observa que la empresa luego de este plan, estará en capacidad de cubrir sus costos de ventas y gastos generales, ya sean gastos administrativos, generales, financieros. (Ver anexo Gráfico No. 38 Márgenes de utilidad operativa proyectada con implementación).

Margen de utilidad neta

Tabla No. 48 Márgenes de utilidad neta proyectados con implementación

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
RAZONES DE RENTABILIDAD									
MARGEN DE UTILIDAD NETA	1,99%	1,60%	1,67%	1,97%	7,23%	14,49%	21,13%	26,58%	31,68%

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

En el gráfico de las utilidades netas, se puede percibir que la distribuidora llegara a conseguir el 31.68% de utilidades netas después de impuestos y gastos generales en año 2020, lo que significa un valor alto en relación al análisis de este ratio sin implementación de ninguna estrategia.

Así mismo, se observa que en el grafico en año 2016, el porcentaje de utilidades no será tan alto debido a la inversión que recién está generando ingresos. (Ver anexo Gráfico No. 39 Márgenes de utilidad neta proyectada con implementación).

Rendimientos sobres los activos totales

Tabla No. 49 Rendimientos sobres los activos totales proyectados con implementación

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
RAZONES DE RENTABILIDAD									
RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES	3,08%	3,35%	3,42%	3,98%	15,58%	32,60%	48,51%	65,61%	83,80%

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

En cuanto al ratio de rendimientos sobre los activos totales, se refleja en el grafico No. 40, que debido a la inversión de activos como el sistema central de llamadas para Call center, el seguro para los camiones, el GPS para el rastreo de la mercadería, serán de gran importancia para este ratio porque representa el retorno, los beneficios que se obtiene luego de realizar una inversión para mejorar la compañía. En este caso, incrementar las ventas de la distribuidora. Este porcentaje ira aumentando de manera significativa desde el año 2016 al año 2020 que percibirá el 83.30% de rendimiento por inversión. (Ver anexo Gráfico No. 40 Rendimientos sobre los activos totales proyectados con implementación).

Rendimiento sobre el patrimonio

Tabla No. 50 Rendimientos sobre los patrimonios proyectados con implementación

RAZONES DE RENTABILIDAD	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO	7,33%	8,25%	7,79%	7,18%	15,42%	18,07%	19,49%	24,52%	27,95%

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

Para el año 2015 con la implementación estratégica este ratio indicara el retorno de los recursos invertidos propios para un mejor resultado. Gracias al relanzamiento de la imagen corporativa y reconocimiento en el mercado, así como también la inversión de los accionistas en la planificación estratégica, a partir del año 2015 hasta el 2020 que es el periodo de planificación proyectado, se percibe un incremento porcentual que va desde el 7,18% hasta el 27,95% del rendimiento sobre el patrimonio. (Ver anexo Gráfico No. 41 Rendimiento sobre los patrimonios proyectados con implementación).

3.3.4 Flujos de efectivo con implementación y sin implementación de la planificación estratégica

Tabla No. 51 Flujo de efectivo sin implementación de la planificación estratégica

FLUJO DE EFECTIVO SIN IMPLEMENTACIÓN		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversion Inicial	\$ -					
Ingresos		\$ 4.462.226,78	\$ 4.542.770,31	\$ 4.652.897,46	\$ 4.777.795,61	\$ 4.921.573,31
Costos de Venta		\$ 3.937.386,83	\$ 4.049.714,42	\$ 4.164.515,82	\$ 4.287.263,43	\$ 4.422.499,34
(=) Utilidad Bruta		\$ 524.839,95	\$ 493.055,89	\$ 488.381,64	\$ 490.532,17	\$ 499.073,97
Gastos Administrativos		\$ 459.776,06	\$ 463.448,23	\$ 468.082,71	\$ 476.376,86	\$ 485.041,82
Sueldos y Beneficios Sociales		\$ 367.553,43	\$ 371.003,06	\$ 374.713,09	\$ 381.607,21	\$ 392.252,11
Gastos de Depreciación y Amortización		\$ 5.940,94	\$ 6.000,35	\$ 6.060,35	\$ 6.120,95	\$ 6.182,16
Otros GGP		\$ 86.281,70	\$ 86.444,83	\$ 87.309,27	\$ 88.648,69	\$ 86.607,54
(=) Utilidad Operacional		\$ 65.063,89	\$ 29.607,66	\$ 20.298,93	\$ 14.155,32	\$ 14.032,15
Gastos No Operacionales		\$ 10.840,73	\$ 10.321,57	\$ 10.424,79	\$ 10.529,04	\$ 10.634,33
Gastos Financieros		\$ 10.840,73	\$ 10.321,57	\$ 10.424,79	\$ 10.529,04	\$ 10.634,33
(=) Resultado antes de impuestos		\$ 54.223,16	\$ 19.286,09	\$ 9.874,14	\$ 3.626,28	\$ 3.397,82
Participación de Trabajadores	15%	\$ 8.133,47	\$ 2.892,91	\$ 1.481,12	\$ 543,94	\$ 509,67
Impuesto a la Renta	22%	\$ 11.929,10	\$ 4.242,94	\$ 2.172,31	\$ 797,78	\$ 747,52
Resultado Neto		\$ 34.160,59	\$ 12.150,24	\$ 6.220,71	\$ 2.284,56	\$ 2.140,63
(+)/(-) Ajustes						
(+) Gastos de Depreciación y Amortización		\$ 5.940,94	\$ 6.000,35	\$ 6.060,35	\$ 6.120,95	\$ 6.182,16
Flujo de Efectivo Neto	\$ -	\$ 40.101,53	\$ 18.150,58	\$ 12.281,06	\$ 8.405,51	\$ 8.322,79

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

El estado de flujo de efectivo reflejara la situación actual de la compañía, y la variación del mismo frente a las actividades de operación, inversión y financiamiento. En la siguiente tabla, se muestra el flujo de efectivo proyectado a 5 años de la distribuidora JMC sin la implementación de la planificación estratégica. Luego del análisis de los ingresos, gastos y costos, se percibe que el flujo de dinero irá disminuyendo si la empresa mantiene la gestión de la misma manera sin incluir un plan de inversión que ayudara a la empresa a mejorar su rendimiento e incrementar sus ingresos y optimizar los costos.

Tabla No. 52 Flujo de efectivo con implementación de la planificación estratégica

FLUJO DE EFECTIVO CON IMPLEMENTACIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversion Inicial \$ (229.828,66)					
Ingresos	\$ 4.767.568,47	\$ 5.191.916,72	\$ 5.659.303,65	\$ 6.130.949,63	\$ 6.648.758,91
Costos de Venta	\$ 4.026.709,12	\$ 4.114.438,82	\$ 4.204.354,67	\$ 4.296.510,84	\$ 4.390.962,69
(=) Utilidad Bruta	\$ 740.859,35	\$ 1.077.477,90	\$ 1.454.948,99	\$ 1.834.438,79	\$ 2.257.796,22
Gastos Administrativos	\$ 459.776,06	\$ 464.373,82	\$ 469.017,56	\$ 473.707,74	\$ 478.444,81
Sueldos y Beneficios Sociales	\$ 367.553,43	\$ 371.228,96	\$ 374.941,25	\$ 378.690,67	\$ 382.477,57
Gastos de Depreciación y Amortización	\$ 5.940,94	\$ 6.000,35	\$ 6.060,35	\$ 6.120,95	\$ 6.182,16
Otros GGP	\$ 86.281,70	\$ 87.144,51	\$ 88.015,96	\$ 88.896,12	\$ 89.785,08
(=) Utilidad Operacional	\$ 281.083,29	\$ 613.104,08	\$ 985.931,43	\$ 1.360.731,06	\$ 1.779.351,41
Gastos No Operacionales	\$ 10.840,73	\$ 11.707,99	\$ 12.761,70	\$ 13.910,26	\$ 14.049,36
Gastos Financieros	\$ 10.840,73	\$ 11.707,99	\$ 12.761,70	\$ 13.910,26	\$ 14.049,36
(=) Resultado antes de impuestos	\$ 270.242,56	\$ 601.396,09	\$ 973.169,72	\$ 1.346.820,80	\$ 1.765.302,05
Participación de Trabajadores 15%	\$ 40.536,38	\$ 90.209,41	\$ 145.975,46	\$ 202.023,12	\$ 264.795,31
Impuesto a la Renta 22%	\$ 59.453,36	\$ 132.307,14	\$ 214.097,34	\$ 296.300,58	\$ 388.366,45
Resultado Neto	\$ 170.252,81	\$ 378.879,54	\$ 613.096,93	\$ 848.497,10	\$ 1.112.140,29
(+)(-) Ajustes					
(+) Gastos de Depreciación y Amortización	\$ 5.940,94	\$ 6.000,35	\$ 6.060,35	\$ 6.120,95	\$ 6.182,16
Flujo de Efectivo Neto \$ (229.828,66)	\$ 176.193,75	\$ 384.879,88	\$ 619.157,28	\$ 854.618,06	\$ 1.118.322,45

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

El presupuesto de la planificación estratégica tendrá un costo de \$229.828.66, esto representara la inversión inicial que necesitara realizar la Distribuidora JMC para la implementación de las estrategias. En el periodo 1, la distribuidora tendrá un flujo de efectivo de \$176.193,75 dólares, generando una utilidad neta de \$170.252,81 dólares, esto significa que la empresa en el primer año ha recuperado una parte de la inversión total y todavía no genera utilidades directas para la compañía.

En el segundo periodo, con el incremento de ventas del 11%, la empresa alcanzara un total de \$5'191.916,72 dólares en ventas, esto se debe a la implementación de la estrategia de mejorar los índices de liquidez, que se logró a través de la creación de la página web, la venta de canastas navideñas, la apertura del sistema de Call center, la publicidad en los camiones, la publicidad en adwords-google, y la mejora de las relaciones con los clientes a través de la entrega de premios y souvenirs. En este año se obtuvo un flujo de efectivo de \$384.879,88 dólares, lo que significa que la distribuidora recupero la inversión realizada por completo.

En el tercer año, la empresa mantuvo las mismas estrategias mencionadas anteriormente, incluyendo las capacitaciones al personal de ventas para seguir incrementando el total de ventas. También se mantiene como medida de seguridad, la implementación de un sistema de rastreo satelital para los camiones y seguro para la mercadería, evitando los riesgos por robos o perdida de mercadería.

En el cuarto y quinto año, los flujos de efectivo aumentaron de \$854.618,06 a 1'118.322,45 dólares. A pesar de que la empresa aumento sus gastos por la inflación, esta sigue generando ingresos que le ayudara a la empresa a obtener un mayor margen de ganancia.

Tabla No. 53 Flujo de efectivo con sensibilización optimista

SENSIBILIZACIÓN OPTIMISTA		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversion Inicial	\$ (229.828,66)					
		5%	5%	5%	5%	5%
Ingresos	\$ 5.005.946,89	\$ 5.451.512,56	\$ 5.942.268,84	\$ 6.437.497,12	\$ 6.981.196,86	
Costos de Venta	\$ 4.228.044,58	\$ 4.320.160,76	\$ 4.414.572,40	\$ 4.511.336,38	\$ 4.610.510,83	
(=) Utilidad Bruta	\$ 777.902,32	\$ 1.131.351,79	\$ 1.527.696,44	\$ 1.926.160,73	\$ 2.370.686,03	
Gastos Administrativos	\$ 459.776,06	\$ 464.373,82	\$ 469.017,56	\$ 473.707,74	\$ 478.444,81	
Sueldos y Beneficios Sociales	\$ 367.553,43	\$ 371.228,96	\$ 374.941,25	\$ 378.690,67	\$ 382.477,57	
Gastos de Depreciación y Amortización	\$ 5.940,94	\$ 6.000,35	\$ 6.060,35	\$ 6.120,95	\$ 6.182,16	
Otros GGP	\$ 86.281,70	\$ 87.144,51	\$ 88.015,96	\$ 88.896,12	\$ 89.785,08	
(=) Utilidad Operacional	\$ 318.126,26	\$ 666.977,97	\$ 1.058.678,88	\$ 1.452.453,00	\$ 1.892.241,22	
Gastos No Operacionales	\$ 10.840,73	\$ 11.707,99	\$ 12.761,70	\$ 13.910,26	\$ 14.049,36	
Gastos Financieros	\$ 10.840,73	\$ 11.707,99	\$ 12.761,70	\$ 13.910,26	\$ 14.049,36	
(=) Resultado antes de impuestos	\$ 307.285,53	\$ 655.269,98	\$ 1.045.917,17	\$ 1.438.542,74	\$ 1.878.191,86	
Participación de Trabajadores	15% \$ 46.092,83	\$ 98.290,50	\$ 156.887,58	\$ 215.781,41	\$ 281.728,78	
Impuesto a la Renta	22% \$ 67.602,82	\$ 144.159,40	\$ 230.101,78	\$ 316.479,40	\$ 413.202,21	
Resultado Neto	\$ 193.589,88	\$ 412.820,09	\$ 658.927,82	\$ 906.281,93	\$ 1.183.260,87	
(+)(-) Ajustes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
(+) Gasos de Depreciación y Amortización	\$ 5.940,94	\$ 6.000,35	\$ 6.060,35	\$ 6.120,95	\$ 6.182,16	
Flujo de Efectivo Neto	\$ (229.828,66)	\$ 199.530,82	\$ 418.820,44	\$ 664.988,17	\$ 912.402,88	\$ 1.189.443,03

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

Tabla No. 54 Flujo de efectivo con sensibilización pesimista

SENSIBILIZACIÓN PESIMISTA		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversion Inicial	\$ (229.828,66)					
		-10%	-5%	-5%	-5%	5%
Ingresos	\$ 4.290.811,62	\$ 4.672.725,05	\$ 5.093.373,29	\$ 5.517.854,67	\$ 5.983.883,02	
Costos de Venta	\$ 3.624.038,21	\$ 3.908.716,88	\$ 3.994.136,93	\$ 4.081.685,30	\$ 4.610.510,83	
(=) Utilidad Bruta	\$ 666.773,42	\$ 764.008,17	\$ 1.099.236,36	\$ 1.436.169,37	\$ 1.373.372,19	
Gastos Administrativos	\$ 459.776,06	\$ 464.373,82	\$ 469.017,56	\$ 473.707,74	\$ 478.444,81	
Sueldos y Beneficios Sociales	\$ 367.553,43	\$ 371.228,96	\$ 374.941,25	\$ 378.690,67	\$ 382.477,57	
Gastos de Depreciación y Amortización	\$ 5.940,94	\$ 6.000,35	\$ 6.060,35	\$ 6.120,95	\$ 6.182,16	
Otros GGP	\$ 86.281,70	\$ 87.144,51	\$ 88.015,96	\$ 88.896,12	\$ 89.785,08	
(=) Utilidad Operacional	\$ 206.997,35	\$ 299.634,34	\$ 630.218,79	\$ 962.461,64	\$ 894.927,38	
Gastos No Operacionales	\$ 10.840,73	\$ 11.707,99	\$ 12.761,70	\$ 13.910,26	\$ 14.049,36	
Gastos Financieros	\$ 10.840,73	\$ 11.707,99	\$ 12.761,70	\$ 13.910,26	\$ 14.049,36	
(=) Resultado antes de impuestos	\$ 196.156,63	\$ 287.926,36	\$ 617.457,09	\$ 948.551,38	\$ 880.878,02	
Participación de Trabajadores	15% \$ 29.423,49	\$ 43.188,95	\$ 92.618,56	\$ 142.282,71	\$ 132.131,70	
Impuesto a la Renta	22% \$ 43.154,46	\$ 63.343,80	\$ 135.840,56	\$ 208.681,30	\$ 193.793,16	
Resultado Neto	\$ 123.578,67	\$ 181.393,61	\$ 388.997,97	\$ 597.587,37	\$ 554.953,15	
(+)(-) Ajustes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
(+) Gasos de Depreciación y Amortización	\$ 5.940,94	\$ 6.000,35	\$ 6.060,35	\$ 6.120,95	\$ 6.182,16	
Flujo de Efectivo Neto	\$ (229.828,66)	\$ 129.519,61	\$ 187.393,95	\$ 395.058,32	\$ 603.708,32	\$ 561.135,32

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

Para realizar un análisis más preciso, se crearon flujos de efectivos en dos escenarios distintos: optimista (en el mejor de los casos) y pesimista (en el peor de los casos). Para el análisis del escenario optimista, se incrementó un 5% en todos los periodos para las proyecciones. Es decir, en este escenario, se espera que los ingresos incrementen en un 5% y que las estrategias implementadas funcionen de acuerdo a los objetivos esperados y que tengan efectividad en un 100%.

En el escenario optimista, la inversión se recuperara en el segundo año generando ingresos de \$5'451.512,56 dólares y utilidades netas de un total de \$412.820,09 dólares. Lo que representa un valor significativo para la compañía. En los próximos años el incremento de ventas continuara, generando un flujo de efectivo de \$1'189.443,03 dólares en el último periodo, generando una diferencia de \$71.120,58 dólares en relación al escenario real.

Por otro lado, para el análisis del escenario pesimista, se tomó en consideración una reducción el -10% en el periodo 1, en el caso de que las estrategias no funcionen al 100% y la empresa no tenga la capacidad para solventar los gastos.

En el segundo periodo, se redujo a un -5% los ingresos, costos, gastos, con el fin de conocer la situación de la empresa en el que caso que no funcionen las estrategias como se esperaban. Para este periodo, el flujo de efectivo para la empresa fue de \$187.393,35 dólares, es decir que para este periodo todavía no se había recuperado el total de la inversión.

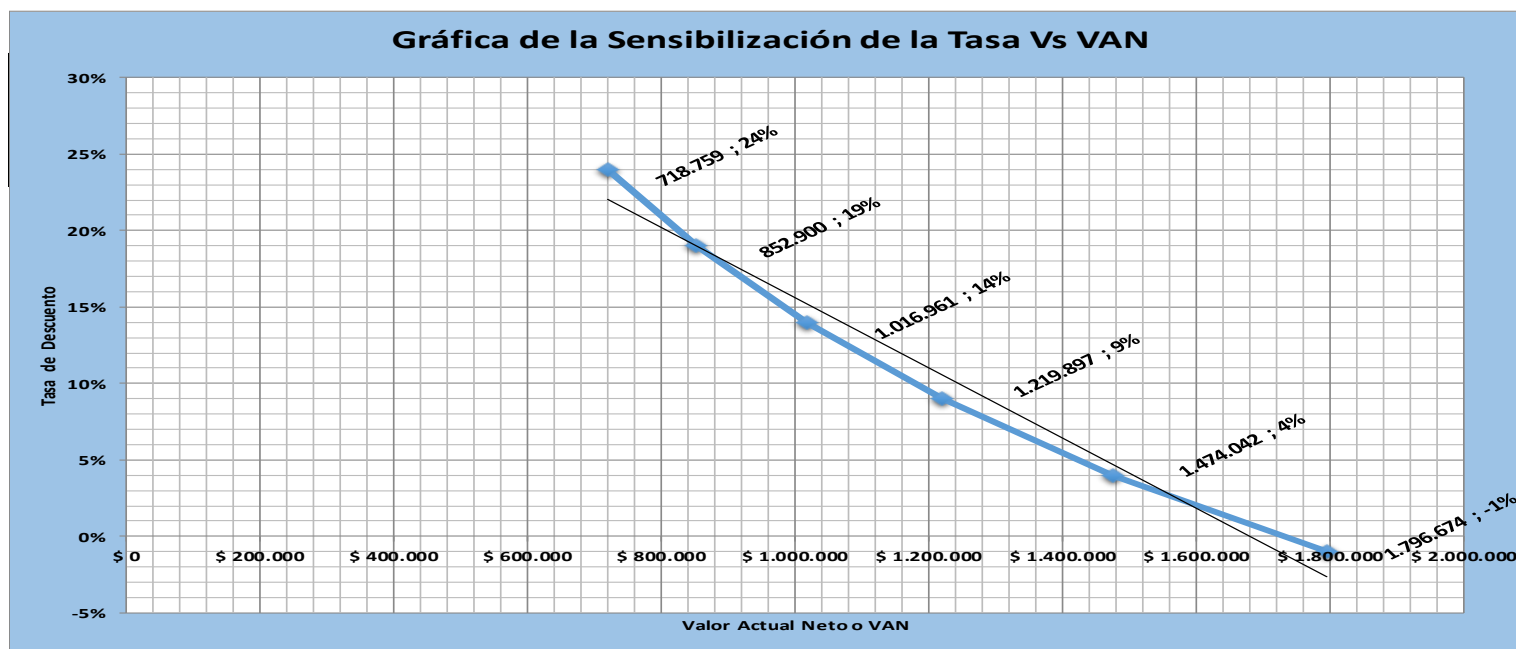
En el tercer periodo, incluyendo la reducción del -5%, se puede observar que se recuperan la inversión por completo, obteniendo un flujo de efectivo de \$395.058,32 dólares. Sin embargo, en los periodos cuarto y quinto, el flujo de efectivo neto no reflejan los valores esperados luego de la implementación del plan estratégico.

3.3.5 Análisis ingeniería económica: escenario real, optimista y pesimista

Tabla No. 55 Ingeniería Económica Real

Tasa de Descuento	14,00%	1	2	3	4	5
Resultado Neto		136.092,22	366.729,30	606.876,22	846.212,55	1.109.999,66
Flujo de Efectivo Neto Marginal	(229.828,66)	176.193,75	384.879,88	619.157,28	854.618,06	1.118.322,45
Calculo de la TIR	(229.828,66)	176.193,75	384.879,88	619.157,28	854.618,06	1.118.322,45
Valor Actual del Flujo de Efectivo		154.555,92	296.152,57	417.913,52	506.002,50	580.821,64

Resumen de la Evaluación	
Valor Actual Neto Financiado	0 El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Valor Actual Neto PURO	1.725.617 El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Tasa Interna de Retorno	73% SI es adecuada
Beneficio / Costo	9 : 1 Se Acepta el Proyecto
VAN	285.274 Comprobación
Tiempo promedio recuperación inversión	2 AÑOS 6 MESES 18 DIAS



Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

Para el análisis de la ingeniería económica se utilizaron indicadores como: Valor actual neto, Tasa interna de retorno, tasa de descuento, flujos de efectivo marginales y periodo de recuperación.

En el siguiente grafico se puede observar que la Distribuidora dispone de flujos de efectivo bien establecidos en el periodo de 5 años. Para esto, la inversión inicial para una planificación estratégica será de \$229,828.66, el horizonte de inversión será de 5 años y utilizaremos una tasa de descuento del 14%, es decir, considerando los riesgos que tiene este mercado debido a la alta competitividad y juego de precios de mercado.

Se obtuvo un Valor actual neto (VAN) de 1´726,617. El análisis indica que se recuperó la inversión realizada, incluyendo la tasa de descuento. Este valor es la diferencia entre los ingresos, los gastos y la inversión realizada. Por lo tanto, se considera que el proyecto de implementación estratégica es viable o aceptable.

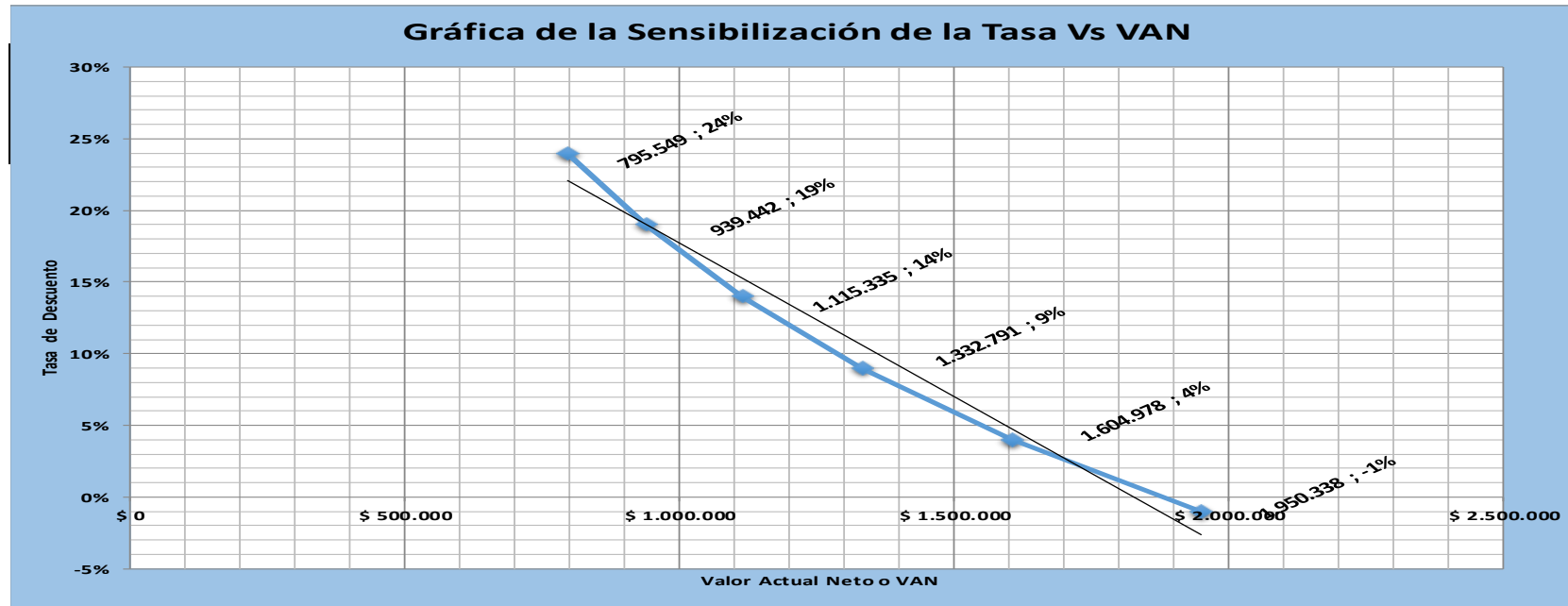
Por otro lado, se obtuvo una Tasa interna de retorno (TIR) del 73%, esto quiere decir que es mayor a la TMAR o tasa de descuento, por lo que el proyecto se considera viable debido a que se obtuvo un rendimiento mayor al requerido.

El tiempo promedio de la recuperación de la inversión será de 2 años, 6 meses y 18 días. Esto quiere decir que la distribuidora generara utilidad a partir del segundo año gracias a las estrategias establecidas en la planificación.

Tabla No. 56 Ingeniería Económica Optimista

Tasa de Descuento	14,00%	1	2	3	4	5
Resultado Neto		159.429,29	400.669,85	652.707,11	903.997,37	1.181.120,24
Flujo de Efectivo Neto Marginal	(229.828,66)	199.530,82	418.820,44	664.988,17	912.402,88	1.189.443,03
Calculo de la TIR	(229.828,66)	199.530,82	418.820,44	664.988,17	912.402,88	1.189.443,03
Valor Actual del Flujo de Efectivo		175.027,04	322.268,73	448.848,07	540.215,75	617.759,44

Resumen de la Evaluación			
Valor Actual Neto Financiado	0	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA	
Valor Actual Neto PURO	1.874.290	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA	
Tasa Interna de Retorno	85%	SI es adecuada	
Beneficio / Costo	9 : 1	Se Acepta el Proyecto	
VAN	236.792	Comprobación	
Tiempo promedio recuperación inversión	2 AÑOS	3 MESES	22 DIAS



Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
 Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

En la siguiente tabla No. 56, se muestra un escenario optimista, es decir, que las estrategias implementadas y los objetivos se alcanzaron en un 100% donde los flujos de efectivo son mayores año tras año.

La inversión inicial se mantendrá con un valor de \$229,828.66 y de igual manera la TMAR o tasa de descuento será del 14%. De acuerdo a los resultados obtenidos, el VAN es de \$1.874.290 lo cual indica que se ha recuperado la inversión y se considera el proyecto como aceptable y rentable.

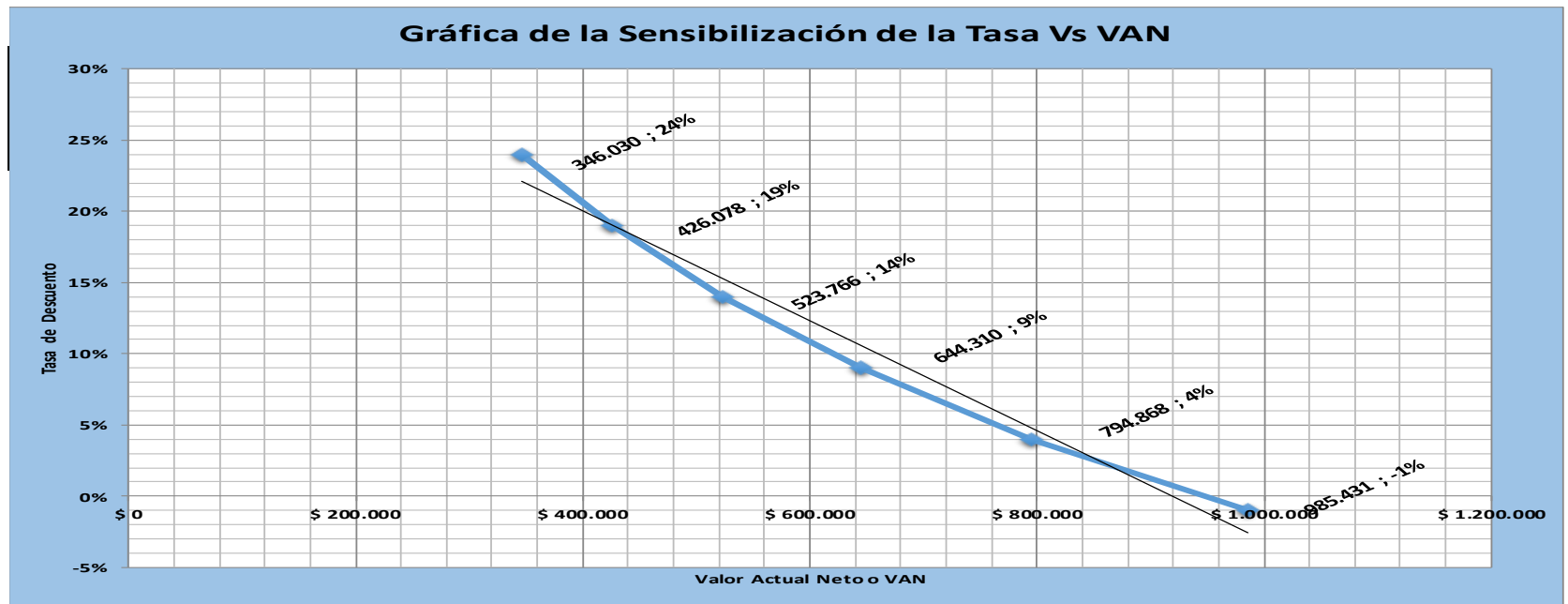
Por otro lado, la tasa interna de retorno aumentara a un 85%, es decir, que seguirá siendo mayor a la TMAR del 14% y esto indica que el proyecto ha sido aceptado y es una buena opción para cualquier inversionista.

En este caso el tiempo promedio de recuperación es en el segundo año, tercer mes y 22 días. En comparación con la ingeniería económica real, este escenario optimista recuperara la inversión en menor tiempo.

Tabla No. 57 Ingeniería Económica Pesimista

Tasa de Descuento	14,00%	1	2	3	4	5
Resultado Neto		89.418,08	169.243,37	382.777,26	595.302,81	552.812,52
Flujo de Efectivo Neto Marginal	(229.828,66)	129.519,61	187.393,95	395.058,32	603.708,32	561.135,32
Calculo de la TIR	(229.828,66)	129.519,61	187.393,95	395.058,32	603.708,32	561.135,32
Valor Actual del Flujo de Efectivo		113.613,69	144.193,56	266.653,11	357.443,79	291.436,10

Resumen de la Evaluación		
Valor Actual Neto Financiado	0	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Valor Actual Neto PURO	943.512	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Tasa Interna de Retorno	67%	SI es adecuada
Beneficio / Costo	5 : 1	Se Acepta el Proyecto
VAN	121.108	Comprobación
Tiempo promedio recuperación inversión	2 AÑOS	2 MESES
		9 DIAS



Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Elaboración propia

La siguiente tabla muestra el escenario pesimista, es decir, la situación de la distribuidora que padecería en el peor de los casos y si las estrategias no obtienen los resultados esperados.

En este escenario se puede observar que a pesar de que los flujos de efectivos anuales son de menor cantidad en comparación con el escenario optimista, el proyecto de planificación estratégica sigue siendo rentable, debido a que dio como resultado un Valor actual neto (VAN) de \$943.512 recuperando la inversión realizada y en un periodo de tiempo de 2 años, 2 meses y 9 días.

Por otro lado, la tasa interna de retorno (TIR) disminuyó a un 67%, manteniéndose superior a la TMAR del 14%, indicando que la planificación es viable y rentable para cualquier inversionista.

3.3.6 Análisis de sensibilización

El análisis de sensibilización es una herramienta que permite tomar decisiones analizando los resultados de diferentes indicadores financieros como Valor actual neto, tasa interna de retorno, costo, beneficio para la decisión de invertir en el proyecto, asumiendo los riesgos que pueden ocurrir en el plan a implementar.

Tabla No. 58 Análisis de sensibilización para la Distribuidora Baratelli

Escenario	Ventas	VAN	TIR	Beneficio Costo	Calificación
Real	1.955.446	285.274	73%	8,5	a 1 Viable
Optimista	2.104.119	236.792	85%	9,2	a 1 Viable
Pesimista	1.173.340	121.108	67%	5,1	a 1 Viable

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Elaboración propia

Para llevar a cabo este análisis, se necesita la situación de la empresa en los tres escenarios: real, optimista y pesimista para una comparación de sus resultados obtenidos.

En este caso se puede observar que en el escenario real se obtiene unas ventas de \$1.955.446 con una TIR de 73% y un costo beneficio de \$8.50 dólares, lo que significa que por cada \$1 invertidos, se obtendrá un margen de ganancia de \$8.50.

Para el escenario optimista, las ventas aumentaran a un \$2.104.119 con una TIR de 85% y un costo beneficio de \$9.2 dólares recuperando en mayor margen cada \$1 invertido.

Por otro lado, el escenario pesimista disminuyo sus ventas en \$1.173.340 con una TIR de 67%, a excepción de que por cada \$1 invertido, obtendrá \$5,10 dólares de margen de ganancia. Concluyendo que el escenario real sería el más conveniente. (Ver anexo Gráfico No. 42 Análisis de la sensibilización para la distribuidora Baratelli).

3.4 Control Estratégico

Para llevar el control de la formulación e implementación de las estrategias, se realizará mediante el cuadro de mando integral o balance score Card. Como indicadores para medir el nivel de rendimiento del desarrollo de las estrategias planteadas se analizarán 4 perspectivas como financiera, clientes, interna y aprendizaje.

El diagrama porcentual está segmentado en tres colores, los cuales están especificados por zona, la zona verde que significa que el valor obtenido está dentro del valor esperado, la zona amarilla indica que el valor obtenido es regular entre el escenario pesimista y optimista. Por último, la zona roja es el escenario en donde no se alcanzó el objetivo esperado.

3.4.1 Perspectiva financiera

El primer indicador financiero para la distribuidora será el monto total de ventas. El monto esperado era de \$5'000.000 en el último periodo de la planificación estratégica. El valor obtenido fue de \$5'572.730, es decir sobrepasó al monto esperado. Es por esta razón, que se encuentra en la zona verde del análisis. (Ver anexo Gráfico No. 44 Indicador ventas de la distribuidora Baratelli).

El segundo indicador financiero será el monto total de gastos. Para este indicador, el monto esperado era de \$3'500.000 en el último periodo de la planificación estratégica. A pesar de que el monto total de gastos fue de \$4'884.659, lo que indica que fueron mayores de lo esperado, la rentabilidad de la distribuidora no afecta debido a que los ingresos solventan dichos gastos, dejándolos en la zona verde. (Ver anexo Gráfico No. 45 Indicador gastos de la distribuidora Baratelli).

El tercer indicador financiero para la distribuidora será la utilidad obtenida en el último periodo de la planificación. Se esperaba alcanzar una utilidad de \$1'000.000, pero el valor obtenido fue de \$1'764.100, es decir el monto alcanzado es mayor que el monto que se esperaba, lo que indica que la

empresa va a lograr su objetivo mayor. Por lo tanto, este indicador se encuentra en la zona verde. (Ver anexo Gráfico No. 46 Indicador Utilidades de la distribuidora Baratelli).

3.4.2 Perspectiva clientes

El primer indicador de la perspectiva clientes para la distribuidora JMC será la fidelidad a los clientes, es decir, a través de las estrategias como sistema de Call Center o souvenirs a los clientes, se lograra fidelizar a la mayor de cantidad de clientes activos de la distribuidora.

En este caso, el objetivo de fidelización de clientes era un 60% y por medio de las estrategias se logró superar el valor objetivo a un 70% obtenido. Por esta razón el indicador se encuentra en la zona verde de objetivo logrado. (Ver anexo Gráfico No. 47 Indicador fidelidad de la distribuidora Baratelli).

El segundo indicador hace referencia a la satisfacción del cliente en cuanto a calidad, precio y tiempo de entrega del producto. Así como también, las facilidades de pago a cliente y seguridad en mercadería hacen que el cliente se sienta satisfecho por el servicio brindado. El valor porcentual objetivo era de un 80% y el valor obtenido fue de un 85%, lo que da como resultado que el objetivo fue alcanzado y por esta razón se encuentra en la zona verde. (Ver anexo Gráfico No. 48 Indicador satisfacción de la distribuidora Baratelli).

El tercer indicador de la perspectiva clientes de la distribuidora hace referencia a la obtención de nuevos clientes para satisfacer la mayor cantidad de demanda. El valor porcentual objetivo era de un 50% debido a que el estudio de nuevos clientes es más complejo. Sin embargo, se logró la meta alcanzando un 60%, por motivo de las visitas planificadas para la búsqueda de nuevos clientes y gracias a los servicios que ofrece la distribuidora se alcanzó esta meta. (Ver anexo Gráfico No. 49 indicador nuevos clientes de la distribuidora Baratelli).

3.4.3 Perspectiva Interna

En la perspectiva interna se tomaron en cuenta el indicador seguridad de mercadería, publicidad e innovación, debido a que corresponden a las estrategias que mayor beneficio podrían darle a la distribuidora. En el primer indicador, se esperaba un 80% de que funcione la estrategia de seguridad de la mercadería, sin embargo se obtuvo 90%, ya que se logrará tener mayor seguridad para la mercadería, reduciendo el riesgo de robos y asaltos. Esto quiere decir, que este porcentaje se encuentra en la zona verde. (Ver anexo Gráfico No. 50 indicador seguridad de mercadería de la distribuidora Baratelli).

El segundo indicador, publicidad, se esperaba incrementar las ventas y otorgar mayor reconocimiento a la empresa, por esta razón, se propuso alcanzar 60% de satisfacción y cumplimiento de esta estrategia, pero se logró un 70%, es decir mayor de lo esperado, encontrándose en la zona verde. (Ver anexo Gráfico No. 51 Indicador publicidad de la distribuidora Baratelli).

El tercer indicador es acerca de la innovación, en este indicador se propuso alcanzar un 70%, pero debido a la implementación del sistema de Call center, la creación de la página web, las ventas en líneas, esta estrategia alcanzó un 75% de lo esperado, manteniendo este valor en la zona verde. (Ver anexo Gráfico No. 52 Indicador innovación de la distribuidora Baratelli).

3.4.4 Perspectiva aprendizaje

En la perspectiva aprendizaje se consideraron los indicadores capacitación, motivación y desempeño del personal con el fin de haber analizado las estrategias para mejorar o incrementar las ventas y la cultura organizacional.

El primer indicador, capacitación al personal de la empresa, se esperaba un 70% para lograr que los vendedores aprendan técnicas de venta, manejo en el servicio al cliente, comunicación, etc. Se logró un 80% en capacitación porque las estrategias implementadas consistían en dos capacitaciones y

asistencias a seminarios cada año. Por este motivo, se ubica en la zona verde del indicador. (Ver anexo Gráfico No. 53 Indicador de capacitación para la distribuidora Baratelli).

El segundo indicador, motivación, se esperaba incrementar la motivación en los colaboradores en un 65% y como resultado se obtuvo un 70% gracias las convivencias e integración laboral en la playa una vez al año, así como también los premios a los mejores vendedores sea primer o segundo lugar, por esta razón se ubica en el área verde. (Ver anexo Gráfico No. 54 Indicador motivación de la distribuidora Baratelli).

Finalmente, el último indicador es desempeño de los colaboradores, se esperaba un 75% y se logró un 80% porque los colaboradores se sentían motivados y con fuerzas para trabajar. (Ver anexo Gráfico No. 55 Indicador desempeño para la distribuidora Baratelli).

CONCLUSIONES

Para la realización del proyecto de titulación se utilizaron diferentes herramientas como teorías, matrices, tablas, entre otras, las cuales fueron evaluadas y analizadas para el desarrollo del proceso de la planificación estratégica. Gracias a estas herramientas se obtuvo una comprensión amplia de los factores que intervienen en la planificación y cómo implementarlos en la empresa.

Luego de haber analizado el ambiente externo e interno de la distribuidora y gracias a herramientas como análisis PEST se obtuvo que la empresa tiene oportunidad de crecimiento de mercado, a pesar de la alta cantidad de competidores, debido a que JMC puede adaptarse a los cambios tecnológicos rápidamente y gracias a su capacidad logística de entrega de productos en menor tiempo.

Además, por medio de la matriz MPC se obtuvo que la distribuidora JMC se encuentra posicionada en cuarto lugar de los seis principales competidores considerando aspectos como experiencia, fidelidad de clientes, tecnología, etc. Otra de las herramientas que se utilizó en el proceso, fue el análisis FODA y se identificó que una de las principales fortalezas que JMC posee son la variedad de productos que distribuye, el proceso logístico eficaz y la buena relación con el cliente. Las principales debilidades que posee son la ausencia de capacitaciones a los colaboradores y una imagen corporativa desconocida en el mercado.

De acuerdo a todas las falencias y necesidades de la distribuidora JMC, se implementaron estrategias como: cambio de nombre comercial, cambio de políticas de cobro, sitio web online, publicidad en camiones, canastas navideñas, implementación de Call center, etc. Esto permitirá un incremento de ventas en un 11% anual y aumentará el reconocimiento de la marca en el mercado.

RECOMENDACIONES

Para una futura planificación estratégica de la distribuidora, se recomienda investigar nuevas teorías y matrices que faciliten el desarrollo de los procesos adecuados para la implementación de una planeación estratégica.

Luego de haber analizado el ambiente interno y externo de la distribuidora JMC, se recomienda analizar de manera más profunda a los competidores y sus estrategias para realizar una comparación y benchmarking de estrategias que se pueden adoptar adecuadamente a la empresa para ser igual o mejor que los líderes de mercado. Es necesario estudiar cada factor externo de la industria de mercado de productos de consumo masivo y las leyes que afectan y benefician a los distribuidores.

Finalmente, se recomienda la implementación de las estrategias propuestas como: cambio de políticas de cobro para evitar pérdidas monetarias, capacitación constante al personal, creación de una página web, creación de un servicio Call center para seguimiento de pedidos, cambio de nombre comercial para mayor reconocimiento de mercado, entre las más importantes. Además, para un control más estricto en diferentes perspectivas se recomienda la elaboración de un manual de procedimientos para cada área de la empresa y sus funciones. Así como también, evaluar al personal de la distribuidora mensualmente para conocer el nivel de desempeño y motivación de los colaboradores.

Bibliografía

- Alcaide, J., Sergio, B., & Espinoza, R. (2013). *Los principales claves del marketing en la pequeña y mediana empresa* .
- Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeación & estrategias*. Colombia: Prospectiva.
- Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeación Estratégica*. Universidad Santo Tomas de Aquino. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=8Flzg6f8dOsC&pg=PA23&dq=MATRIZ+POAM&hl=es&sa=X&ei=cnWZVZOSJ4SyggTi45W4BQ&ved=0CB4Q6AEwAA#v=onepage&q=MATRIZ%20POAM&f=false>
- Amaya, J. (2012). *Gerencia Planeacion & Estrategia* .
- Archive, A. (13 de Abril de 2015). *Crece Negocios web site*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Armijo, M. (2011). *Comisión económica para América Latina y El Caribe*. Obtenido de http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_manual_completo_e_abril.pdf
- Asamblea nacional República del Ecuador. (15 de Junio de 2015). *asambleanacional.gob.ec*. Obtenido de http://www.asambleanacional.gob.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Atherton, T. (2009). *30 minutos para venderse bien*. Granica SA. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=XFvYHcN_p_sC&pg=PA5&dq=ANALISIS+PES T&hl=es&sa=X&ei=GG2HVcmODpW1sQTdxruwDA&ved=0CDkQ6AEwBQ#v=onepage&q=ANALISIS%20PEST&f=false
- Ballvé, A., & Debeljuh, P. (2006). *Misión y valores: La empresa en busca de su sentido*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=QemL0gKXvn0C&printsec=frontcover&dq=La+empresa+en+busca+de+su+sentido&hl=es&sa=X&ei=2KKQVeSfKciigwTSzoGwBA&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=La%20empresa%20en%20busca%20de%20su%20sentido&f=false>
- Banco Central del Ecuador. (08 de Junio de 2015). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>
- Barrezueta, F. (19 de Noviembre de 2012). *Mirador económico, actualidad, análisis y opinión*. Obtenido de miradoreconomico.com:

<http://www.miradoreconomico.com/2012/11/analisis-de-las-diferentes-industrias-de-la-economia-ecuatoriana/>

Bateman, T. S. (2009). *Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (Octava ed.). Mcgraw-Hill Interamericana.

Blogdiario. (20 de Agosto de 2015). *www.planificacionestrategica.blogspot.es*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=2QnSAwAAQBAJ&pg=PT114&dq=MATRIZ+efi&hl=es&sa=X&ved=0CCYQ6AEwAmoVChMIodern4O3xwIVgW0eCh0WsQzL#v=onepage&q=MATRIZ%20efi&f=false>

Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones* (Segunda ed.). Mcgraw-Hill Interamericana. Obtenido de <http://www.librosayuda.info/2015/04/planeacion-estrategica-idalberto-chiavenato.html>

Consejo de la Judicatura. (2011). *Función Judicial.gob.ec*. Obtenido de <http://www.funcionjudicial.gob.ec/index.php/es/consejo-de-la-judicatura/quienes-somos/mision-vision.html>

Conteras, J. (20 de Agosto de 2015). *www.joseacontreras.net*. Obtenido de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>

Defensoria Pública del Ecuador. (2008). *Defensoria.gob.ec*. Obtenido de <http://www.defensoria.gob.ec/index.php/defensoria-publica/quienes-somos/que-es-la-defensoria-publica>

Diario El Comercio. (2013). *La tecnología en Ecuador aún tiene una pobre inversión*.

Diario El Universo. (9 de Abril de 2009). *Eluniverso.com*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/2009/04/09/1/1356/1E670BFEEC074226A0D0BD0EBFED40EC.html>

Dreher, J. (2012). Cadena de suministro en el consumo masivo, respuesta eficiente al consumidor. *Ide Business School*, 9-12. Obtenido de <http://dreher.com.ec/PDF/Articulo%20Perspectiva%20agosto%202012.pdf>

Dreher, J. (2012). IDE Business School. *IDE Business School*.

Durmoné, K. (2010). *Eumed Web site-Enciclopedia Virtual*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/planificacion-estrategica.html>

El Universo . (25 de enero de 2015). El Universo . *Ecuador priorizará en ciencia, tecnología e infraestructura en CELAC*.

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Pearson.

- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (Novena ed.). Pearson Education. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=kpj-H4TukDQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Fred, D. (2011). *Strategic Management concepts and cases* (Décimo tercera ed.). South Caroline: Pearson.
- Fuentes, L. A. (Diciembre de 2007). *Google Docs*. Obtenido de <https://docs.google.com/document/d/1bT0EMWwrBDHp7qDrGS5VqrMkcWrn2X7dvZ721WmitY8/edit?pli=1>
- Garcia, A. (2013). *Estrategias empresariales: Una visión holística*. Bogotá: Bilineata Publishing. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=2QnSAwAAQBAJ&pg=PT114&dq=MATRIZ+efi&hl=es&sa=X&ved=0CCYQ6AEwAmoVChMIodern4O3xwIVgW0eCh0WsQzL#v=onepage&q=MATRIZ%20efi&f=false>
- Gobierno del Ecuador. (28 de Octubre de 2013). *Foros Ecuador web site*. Obtenido de <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/educaci%C3%B3n-y-ciencia/3193-resumen-del-plan-nacional-para-el-buen-vivir-2013-2017>
- Gomez, J. M. (13 de Mayo de 2009). *La cultura del marketing*. Obtenido de <http://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-ii-5-fuerzas-de-porter/>
- Guerra, L. (2002). *Formulación de estrategias*. Bogota.
- Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing*. Cengage Learning Editores.
- Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. Pearson Education.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (2010). *INEC website*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/guayas.pdf>
- Investigación EKOS Negocios. (2011). *ekosnegocios*.
- Jaramillo, W. (2015). Universidad Ecuatoriana ¿Hacia dónde camina la libertad? *Revista Gestión*, 64-67. Obtenido de <http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Caracterizacion%20de%20la%20PYME%20Ecuatoriana.pdf>
- K, A. (21 de Junio de 2014). *Crece Negocios*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/analisis-interno-fortalezas-y-debilidades/>
- Kotler, P., & Lane, K. (2009). *Dirección del marketing*. Pearson Education. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=CoHT8SmJVDQC&pg=PA342&dq=cinco+fue>

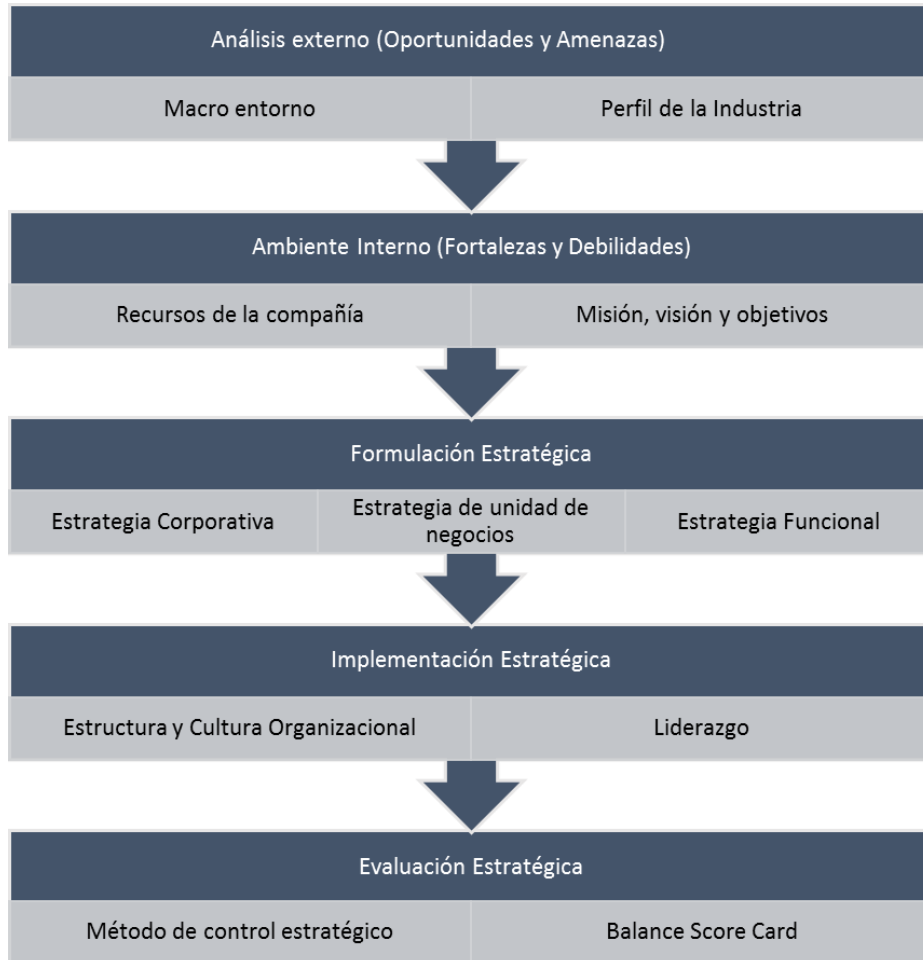
rzas+de+michael+porter&hl=es&sa=X&ei=6diIVYLyJsbv-AHenKjADQ&ved=0CC8Q6AEwBA#v=onepage&q=cinco%20fuerzas%20de%20michael%20porter&f=false

- Krajewski, L. (2000). *Administración de operaciones: Estrategia y análisis*. Pearson. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=B6LAqCoPSeoC&dq=estrategia+corporativa&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Martinez, D., & Artemio, M. (2012). *Elaboracion del plan estrategico*. Madrid.
- Martínez, D., & Gutierrez, A. (2012). *Elaboración de un plan estratégico a través del cuadro de mando integral*. Diaz de Santos. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=WnHYrdgYGmcC&pg=PA34&dq=ANALISIS+PEST&hl=es&sa=X&ei=GG2HVcmODpW1sQTdxruwDA&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=ANALISIS%20PEST&f=false>
- Matriz Foda. (20 de Agosto de 2015). *www.matrizfoda.com*. Obtenido de <http://www.matrizfoda.com/>
- Morato, I. (26 de Marzo de 2012). *Indiradelgadoblogspot.com*. Obtenido de <http://indiradelgado.blogspot.com/2012/03/indiradelgado-morato.html>
- Munuera, J. (2007). *Estrategias de Marketing*. ESIC.
- Padilla, D., & Cabello, A. (1997). *Empresas competitivas: Una estrategia de cambio para el éxito*. Mcgraw-Hill Interamerica. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=q45YpwAACAAJ&dq=Empresas+competitivas:+una+estrategia+de+cambio+para+el+%C3%A9xito&hl=es&sa=X&ei=flyGVc2TI8XHsQTV_ID4DA&ved=0CBsQ6AEwAA
- Parmelee, D. (2010). *Desarrollo exitoso de las estrategias del Marketing*.
- Reyes, C. (22 de Febrero de 2013). *MBA Educación Ejecutiva*. Obtenido de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-relevancia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-pymes>
- Rivera, H. A. (2006). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Universidad del Rosario.
- Robbins, S. (2005). *Administración* (Octava ed.). Pearson. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=oVHIFmFi_ToC&pg=PA188&dq=integraci%C3%B3n+horizontal&hl=es&sa=X&ei=TwybVafIAcmaNsDetaAF&ved=0CDgQ6AEwBQ#v=onepage&q=integraci%C3%B3n%20horizontal&f=false
- Rojas Hurtado, G. F. (2014). *Plan Estratégico 2014-2021*. Pasco: NICCEX G&D SRL.

- Ruiz, E. (2015). *Gerencia de mercadeo*. Obtenido de Ciencias economicas y administrativas: <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>
- SAP New Center Latinoamérica. (10 de Octubre de 2013). *Latan New Sap*. Obtenido de <http://latam.news-sap.com/2013/10/10/importancia-global-pymes/>
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Buen vivir.gob.ec*. Obtenido de <http://www.buenviver.gob.ec/objetivo-8.-consolidar-el-sistema-economico-social-y-solidario-de-forma-sostenible#tabs2>
- Serrano, E. (05 de 07 de 2015). *Empresa Gestion Tic*. Obtenido de <http://gestiontic-ufps.blogspot.com/2013/10/matriz-axiologica.html>
- Sings Magazine. (01 de Julio de 2015). <http://sings-ufps.blogspot.com/2012/04/matriz-axiologica-concepto.html>. Obtenido de <http://sings-ufps.blogspot.com/2012/04/matriz-axiologica-concepto.html>
- Universidad Tecnologica de Chile. (01 de Julio de 2015). *Inacap*. Obtenido de www.inacap.cl/portal.
- Valdez, O. (2008). Obtenido de Eudmet Web site: <http://www.eumed.net/ce/2008b/>
- Vanegas, S. (2012). *Quality Consultants*. Obtenido de http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm#PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
- Velasco, C. (02 de Julio de 2013). *Slideshare.net*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/carlosvelascoenriquez/pla-nacional-del-buen-vivir>
- Washington, I. (2014). *eHow en español*. Obtenido de http://www.ehowenespanol.com/analisis-interno-empresa-hechos_118926/
- Wright, P., & Mark, K. (1996). *Strategic Management: concepts and cases*. Prentice Hall.
- Wright, P., Kroll, M., & John, P. (1996). *Strategic Management concepts and cases*. Prentice Hall.
- Wright, P., Kroll, M., & Porneli, J. (1996). *Strategic Management Concepts and Cases* (Tercera ed.). Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Zambrano, L. (09 de Julio de 2015). La inflación, la mayor en siete años, afecta al comercio. *Diario Expreso*, pág. 1.

ANEXOS

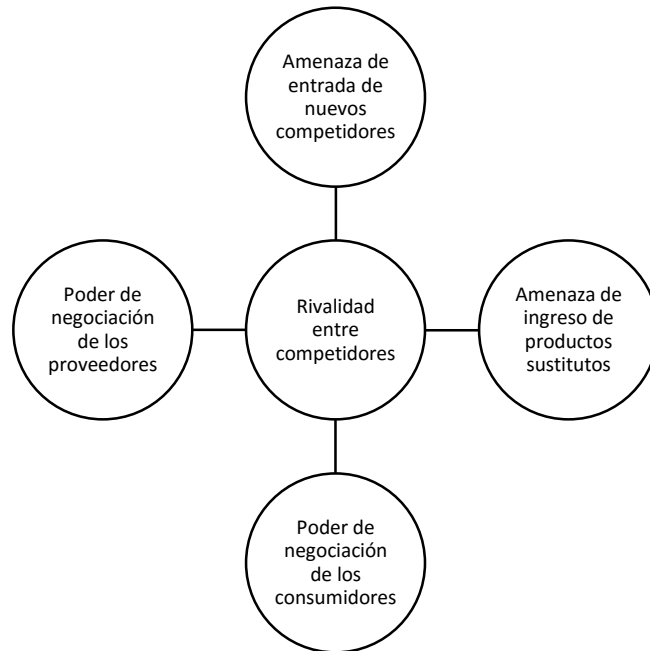
Gráfico No. 1 Modelo de Planeación Estratégica



Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

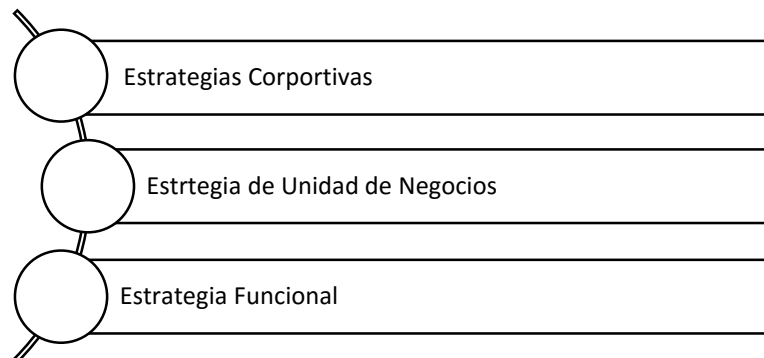
Fuente: (Bateman, 2009)

Gráfico No. 2 Las 5 fuerzas de Michael Porter



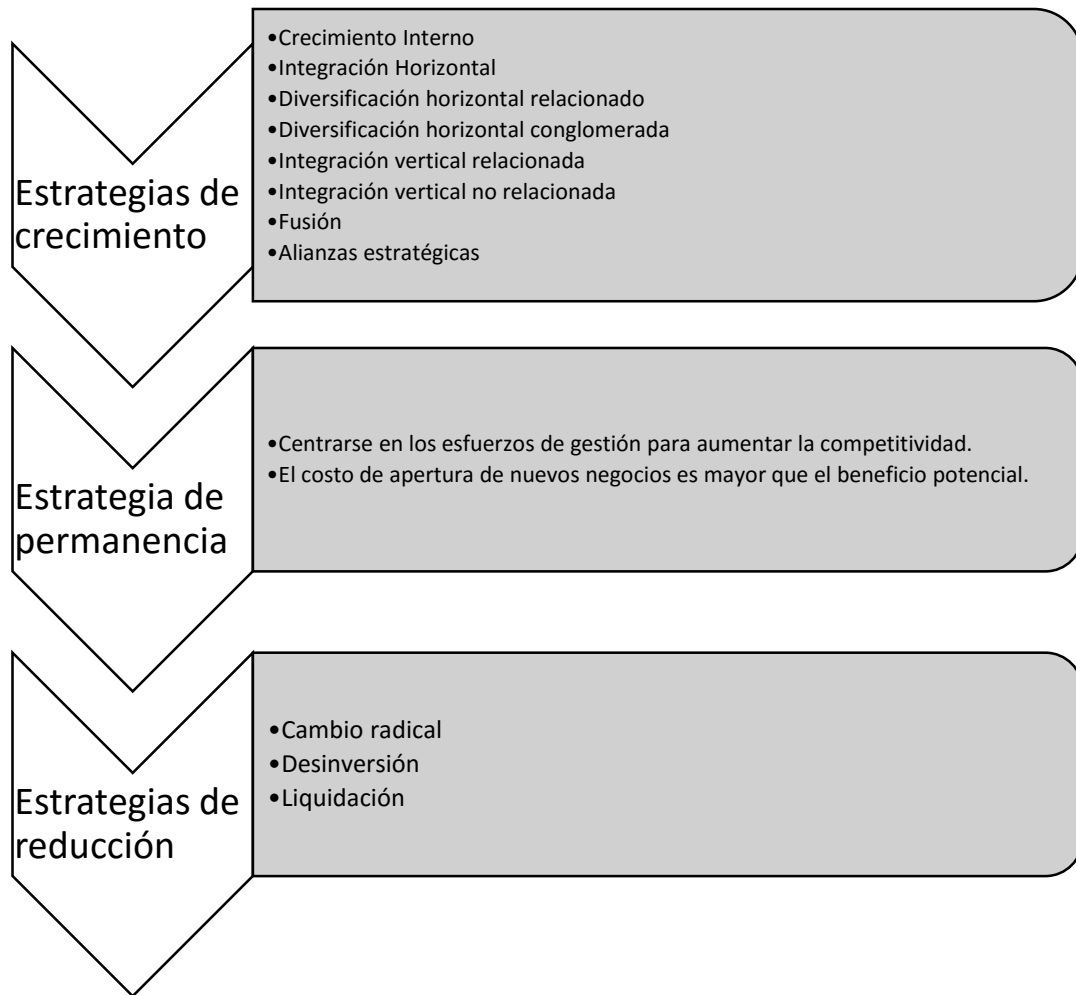
Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: (Rivera, 2006)

Gráfico No. 3 Niveles estratégicos de una organización



Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: (Wright, Kroll, & Porneli, 1996)

Gráfico No. 4 Niveles de estrategia corporativa



Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: (Wright, Kroll, & Porneli, 1996)

Gráfico No. 5 SWOT Porfolio Framework

Estatus competitivo de la unidad de negocios

		Fuerte	Medio	Débil
Estado del ambiente externo	Abundantes Oportunidades ambientales	Compartimiento A 1.- Crecimiento Interno 2.-Integración vertical de negocios relacionados 3.-Fusiones 4.-Integración horizontal	Compartimiento D 1.-Fusiones 2.-Integración horizontal 3.-Alianzas estratégicas	Compartimiento G 1.-Cambio 2.-Desinversión
	Ambiente promedio de amenazas y oportunidades	Compartimiento B 1.-Integración vertical de negocios relacionados 2.-Diversificación relacionada horizontal	Compartimiento E 1.-Estabilidad 2.-Fusiones 3.-Integración horizontal 4.-Alianzas estratégicas 5.-Desinversión	Compartimiento H 1.-Cambio 2.-Desinversión
	Ambiente crítico de amenazas	Compartimiento C 1.-Diversificación relacionada horizontal 2.-Diversificación conglomerada 3.-Integración vertical de negocios no relacionados 4.-Desinversión	Compartimiento F 1.-Desinversión 2.-Diversificación relacionada horizontal 3.-Integración vertical de negocios no relacionados 4.-Estabilidad	Compartimiento I 1.-Liquidación

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

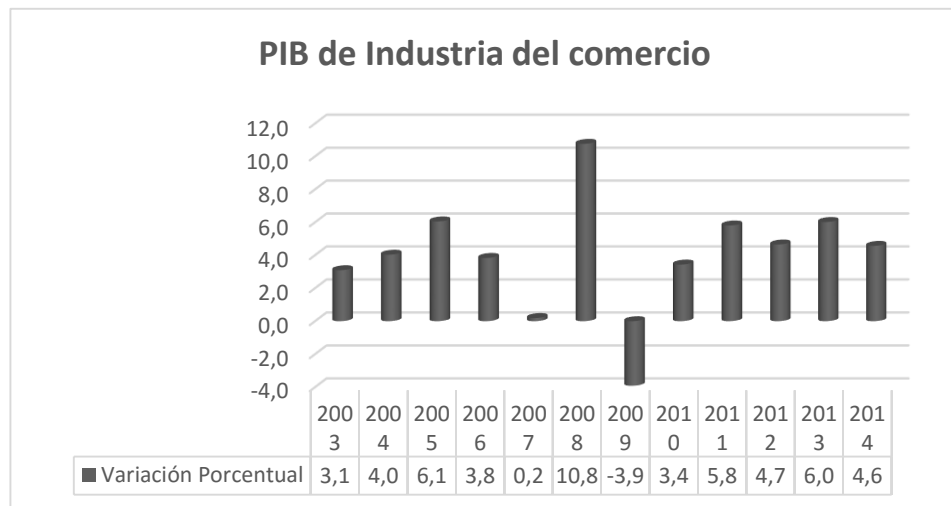
Fuente: (Wright, Kroll, & John, Strategic Management concepts and cases, 1996)

Gráfico No. 6 Pirámide de Justicia en el Ecuador



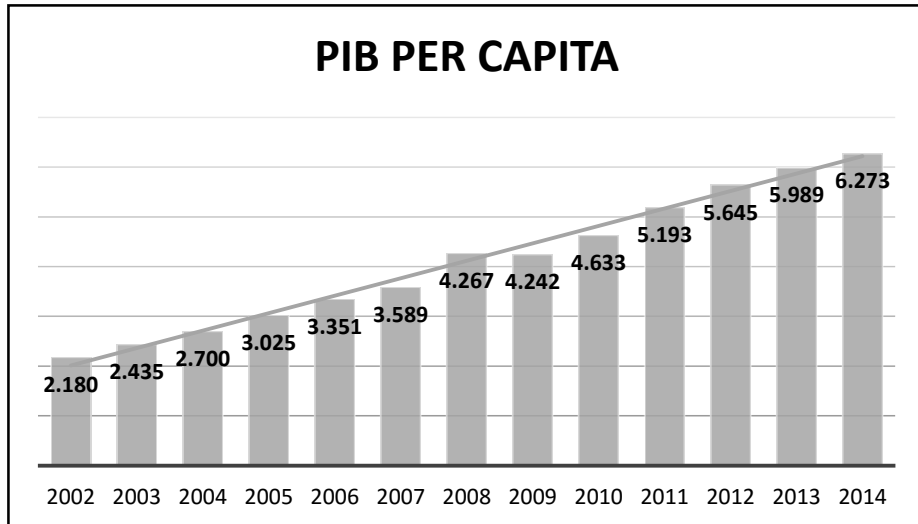
Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: (Gobierno del Ecuador, 2013)

Gráfico No. 7 Variación Porcentual del PIB comercio (2003-2014)



Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

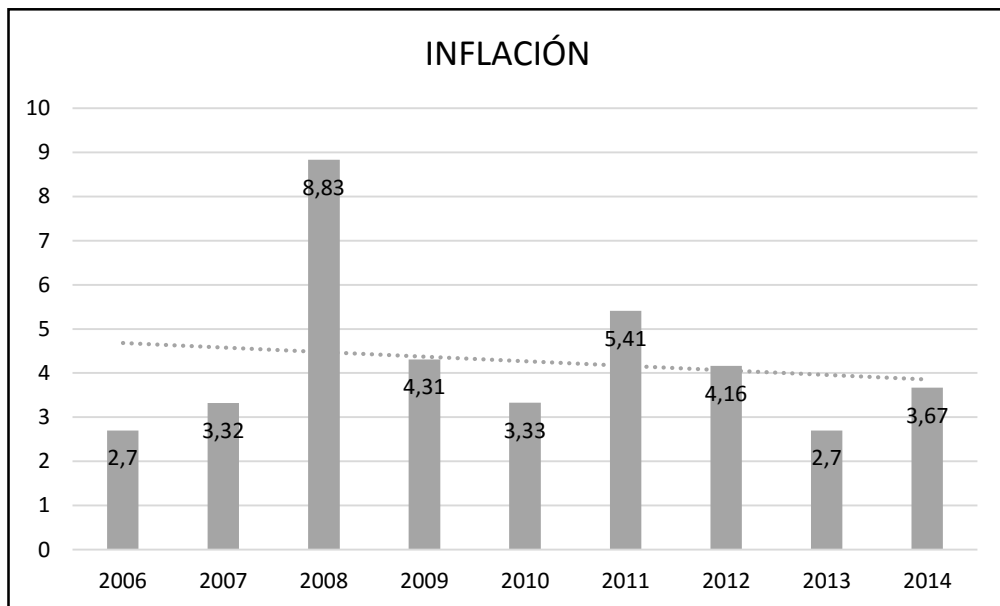
Gráfico No. 8 PIB per cápita



Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

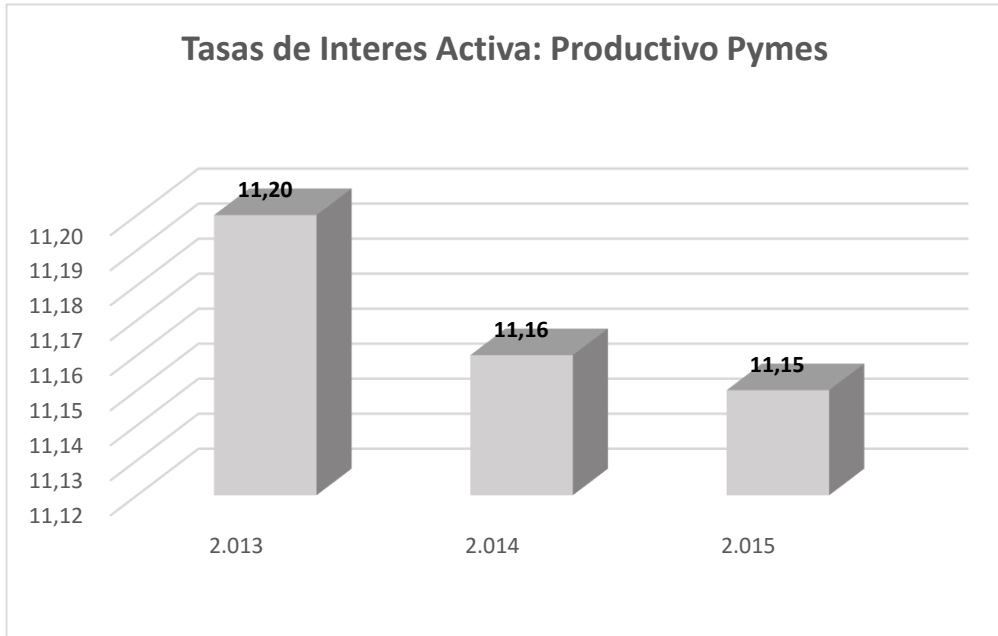
Gráfico No. 9 Inflación del Ecuador



Elaborado por: Arianna Johanna y Juan León

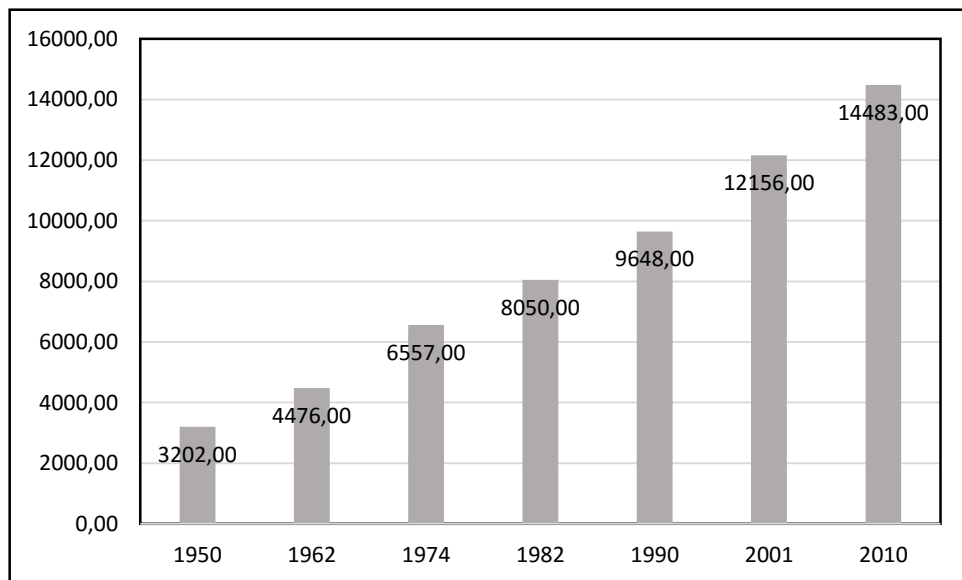
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Gráfico No. 10 Tasas de intereses activos efectivo y máximos referenciales vigentes Productivo Pymes



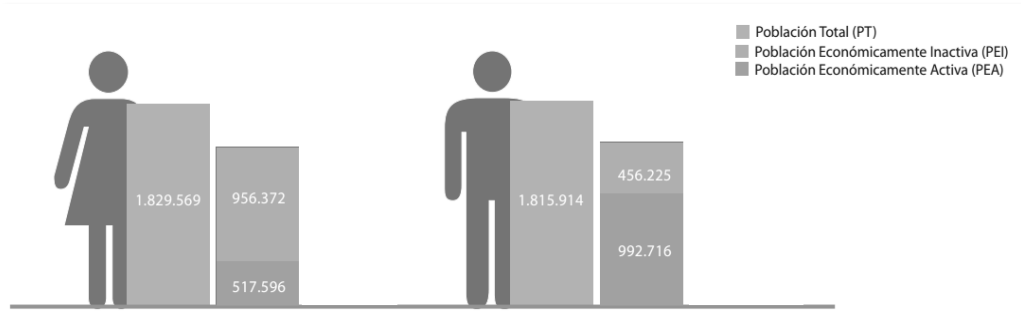
Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Gráfico No. 11 Crecimiento de la población Ecuatoriana



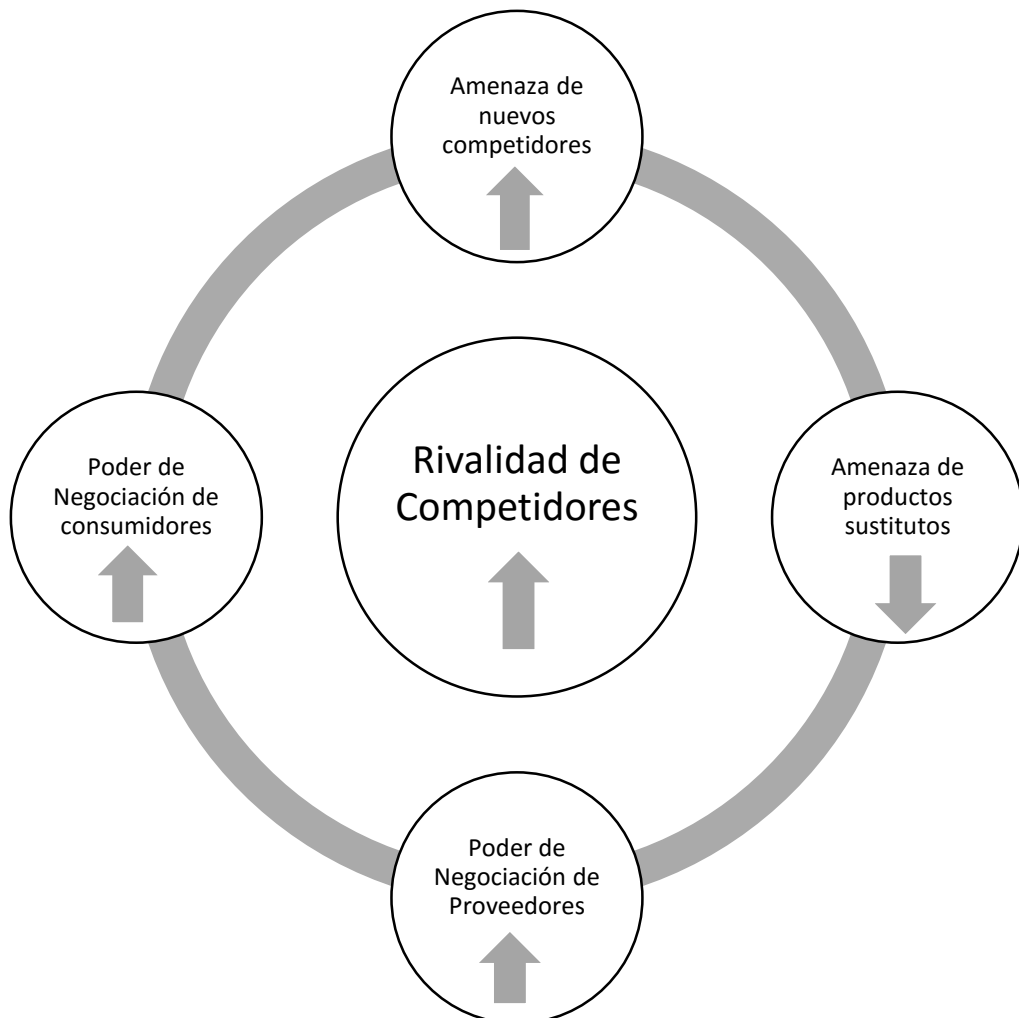
Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2010)

Gráfico No. 12 Población económicamente activa del Guayas



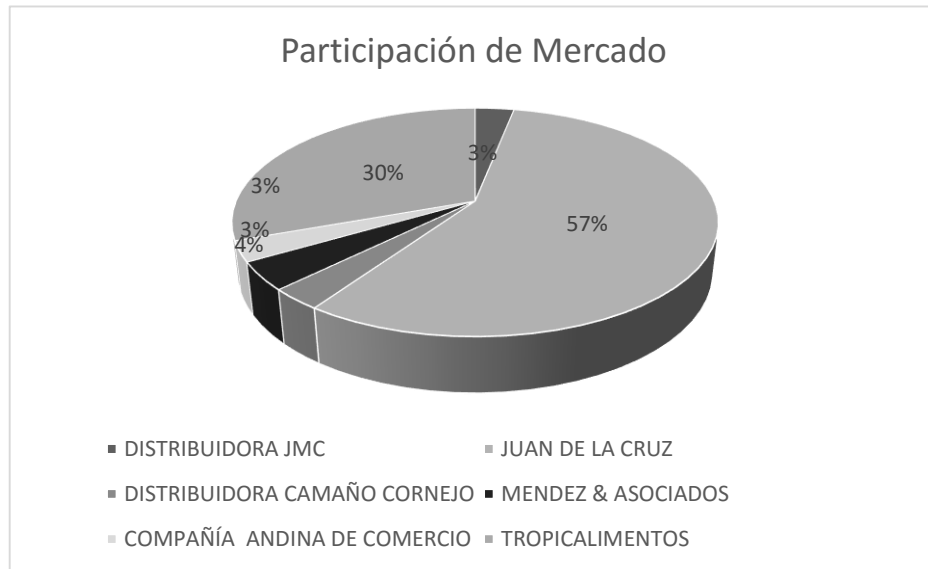
Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2010)

Gráfico No. 13 Las 5 fuerzas de Michael Porter de la distribuidora JMC



Elaborador por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: (Rivera, 2006)

Gráfico No. 14 Participación de Mercado de comercio al por mayor y menor de productos de consumo masivo de la ciudad de Guayaquil



Elaborado por: Arianna Johanna Villavicencio y Juan Víctor León
Fuente: (Investigación EKOS Negocios, 2011)

Gráfico No. 15 Swot Portfolio Framework “Distribuidora JMC”

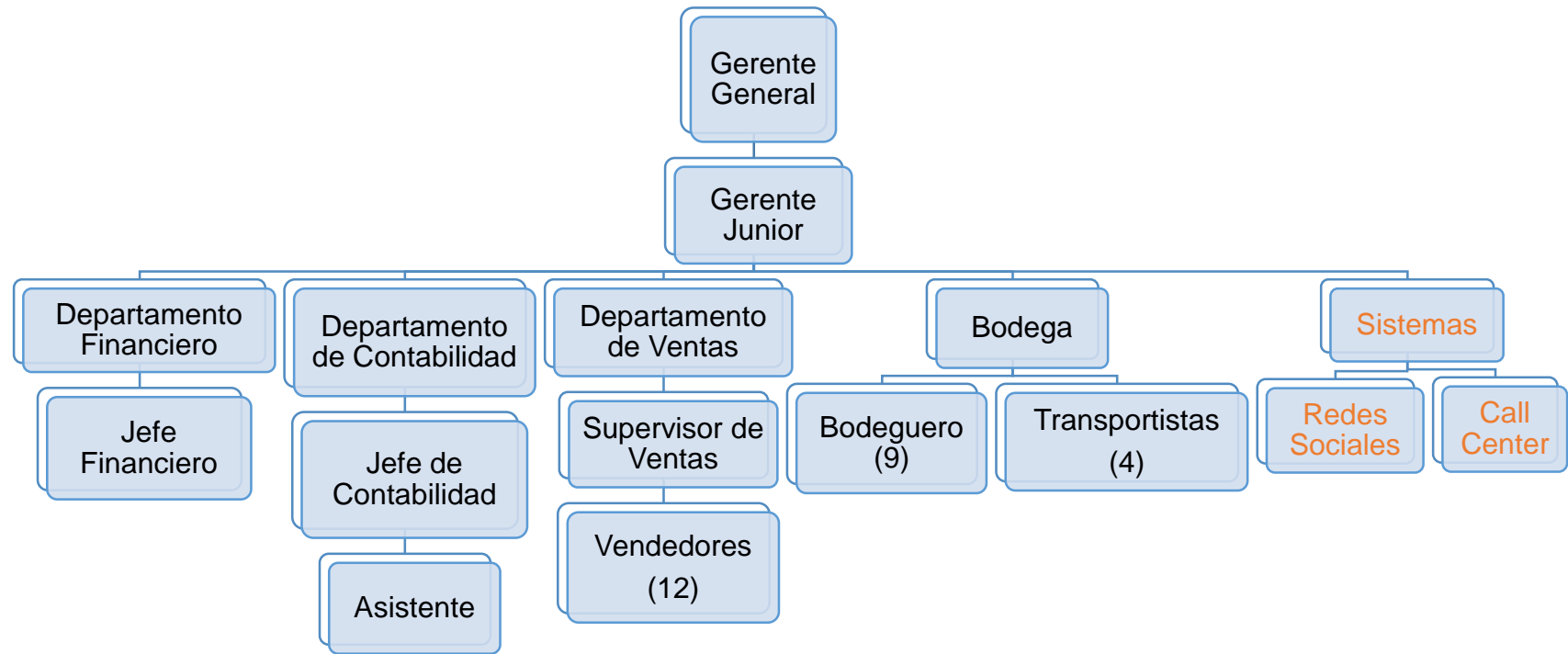
Estatus competitivo de la unidad de negocios

		Fuerte	Medio	Débil
Estado del ambiente externo	Ambiente abundante de oportunidades	Compartimiento A Crecimiento Interno Integración vertical de negocios relacionados Fusiones Integración horizontal	Compartimiento D Fusiones Integración horizontal Alianzas estratégicas	Compartimiento G Cambio Desinversión
	Ambiente moderado de amenazas y oportunidades	Compartimiento B Integración vertical de negocios relacionados Diversificación relacionada horizontal	Compartimiento E Estabilidad Fusiones Integración horizontal Alianzas estratégicas Desinversión	Compartimiento H Cambio Desinversión
	Ambiente crítico de amenazas	Compartimiento C Diversificación relacionada horizontal Diversificación conglomerada Integración vertical de negocios no relacionados Desinversión	Compartimiento F Desinversión Diversificación relacionada horizontal Integración vertical de negocios no relacionados Estabilidad	Compartimiento I Liquidación

Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

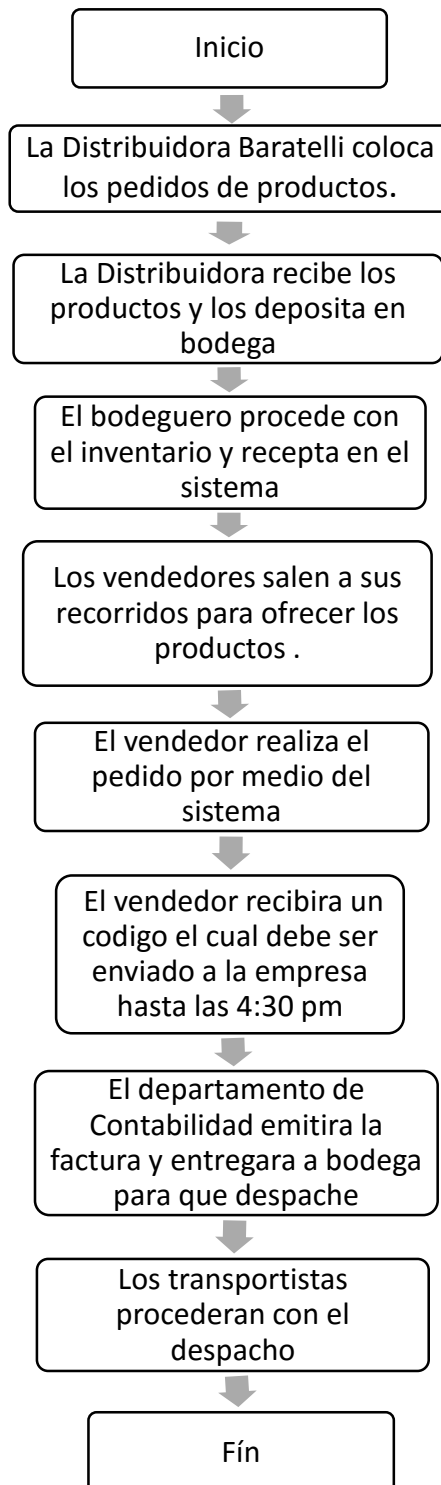
Fuente: (Wright, Kroll, & Porneli, Strategic Management Concepts and Cases, 1996)

Gráfico No. 16 Organigrama de la distribuidora



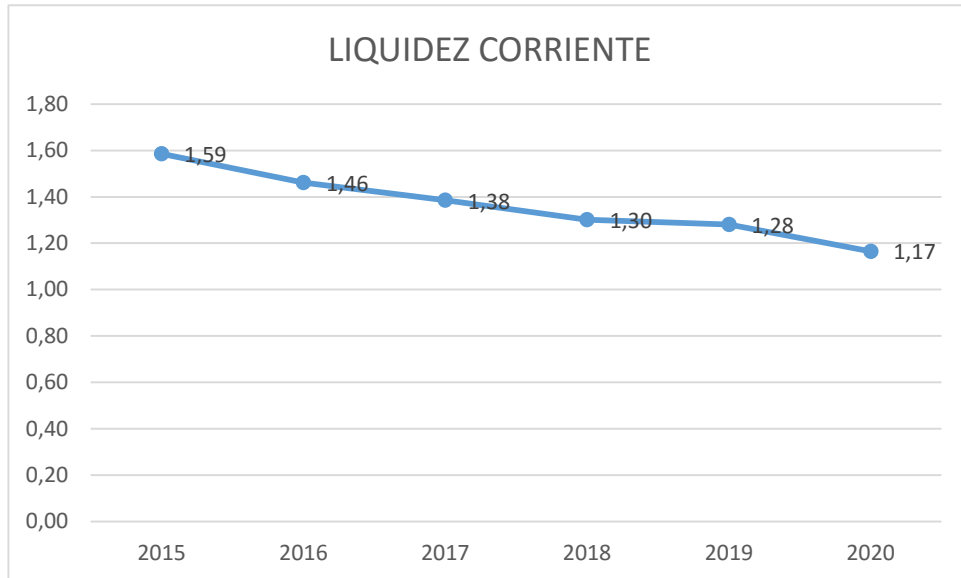
Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 17 Flujograma del proceso general de la distribuidora Baratelli



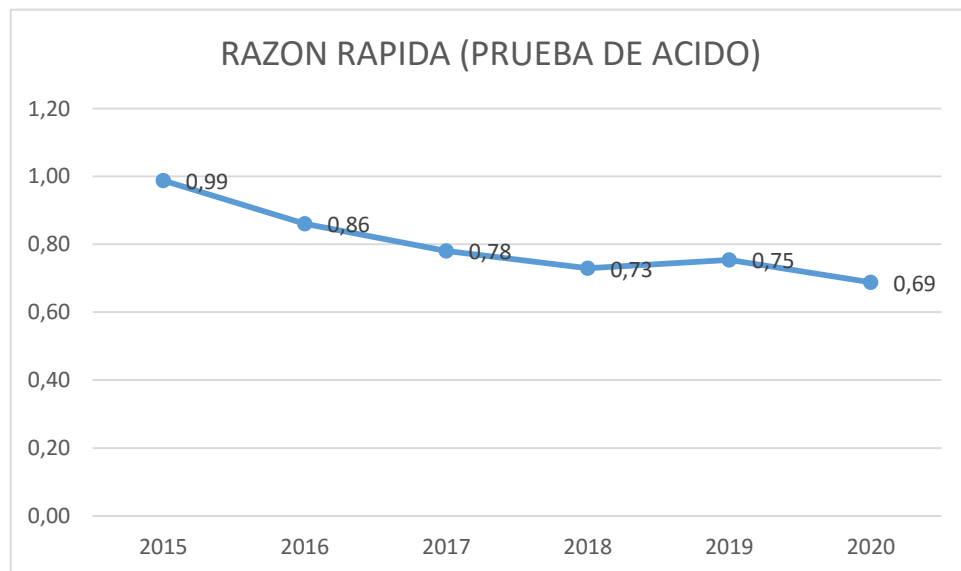
Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 18 Liquidez corriente proyectada sin implementación



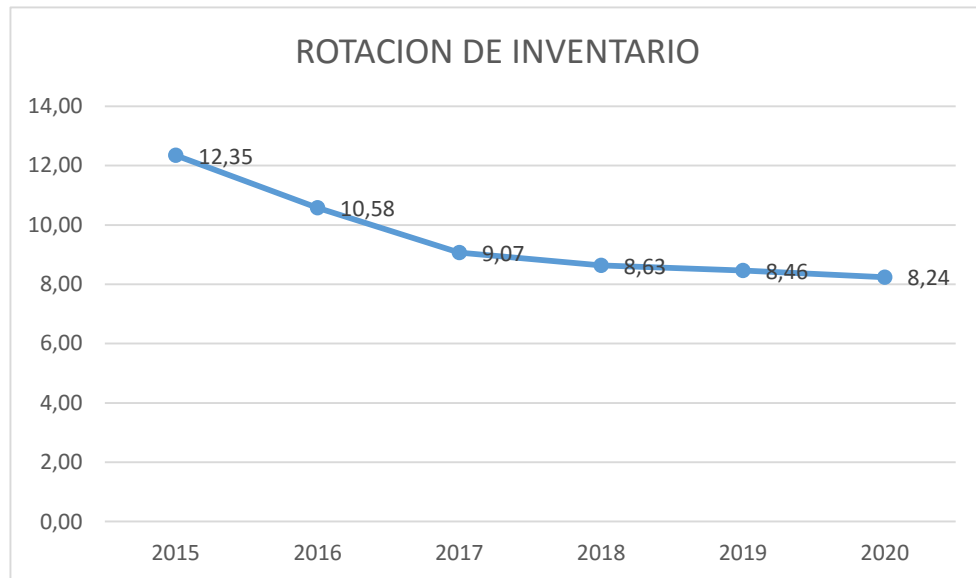
Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Distribuidora JMC- Elaboración propia.

Gráfico No. 19 Razón rápida proyectada sin implementación



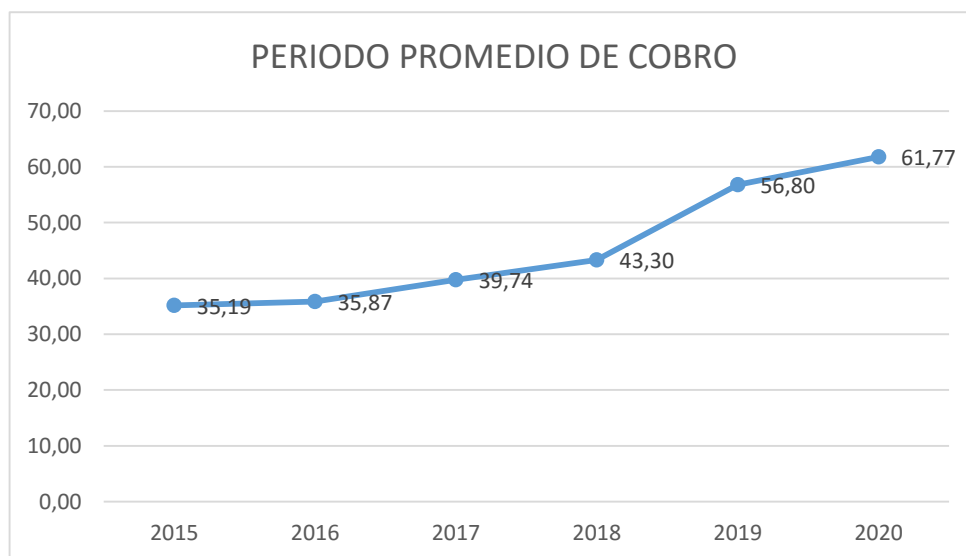
Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

Gráfico No. 20 Rotación de inventario proyectado sin implementación.



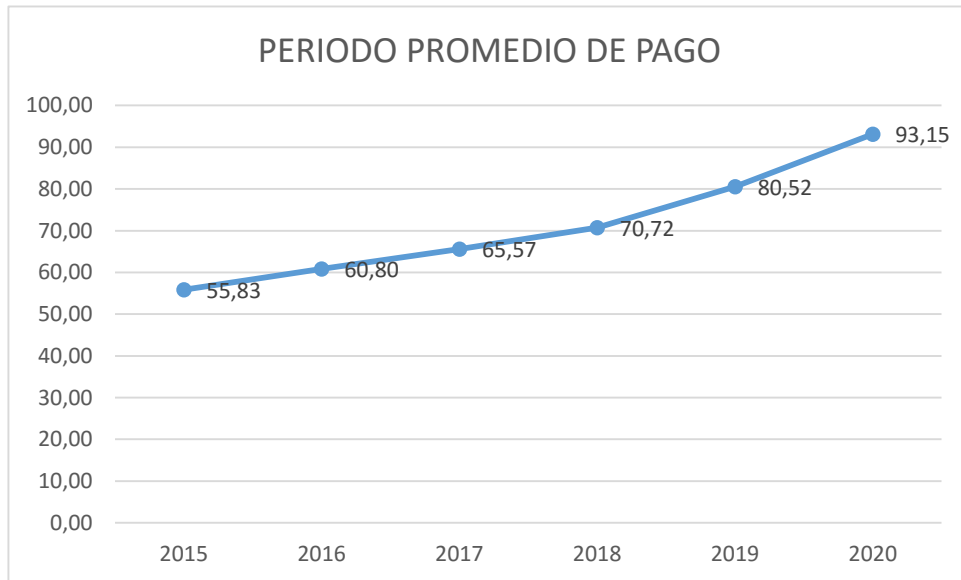
Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

Gráfico No. 21 Periodo promedio de cobro proyectado sin implementación



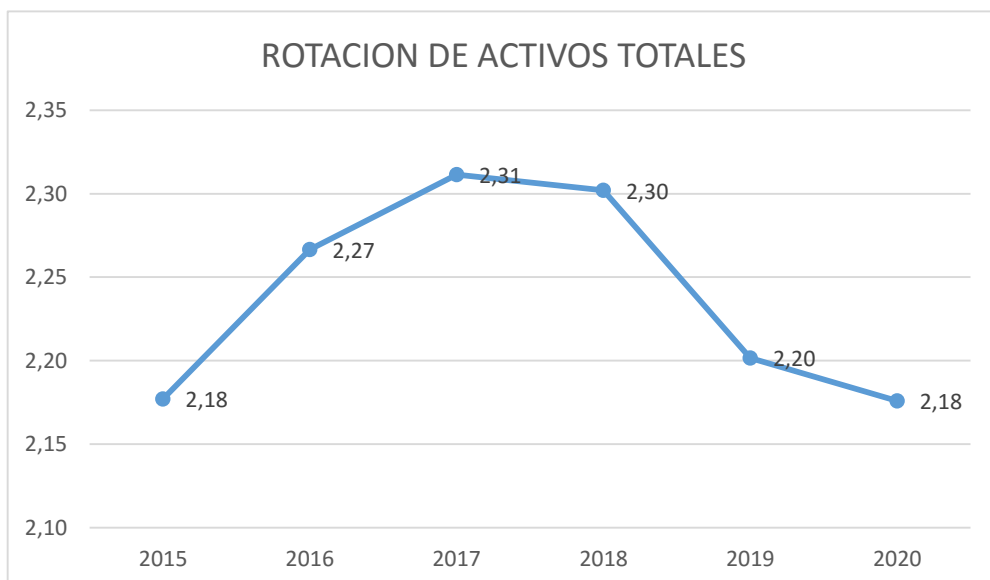
Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan Víctor León
Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

Gráfico No. 22 Periodo promedio de pago proyectado sin implementación



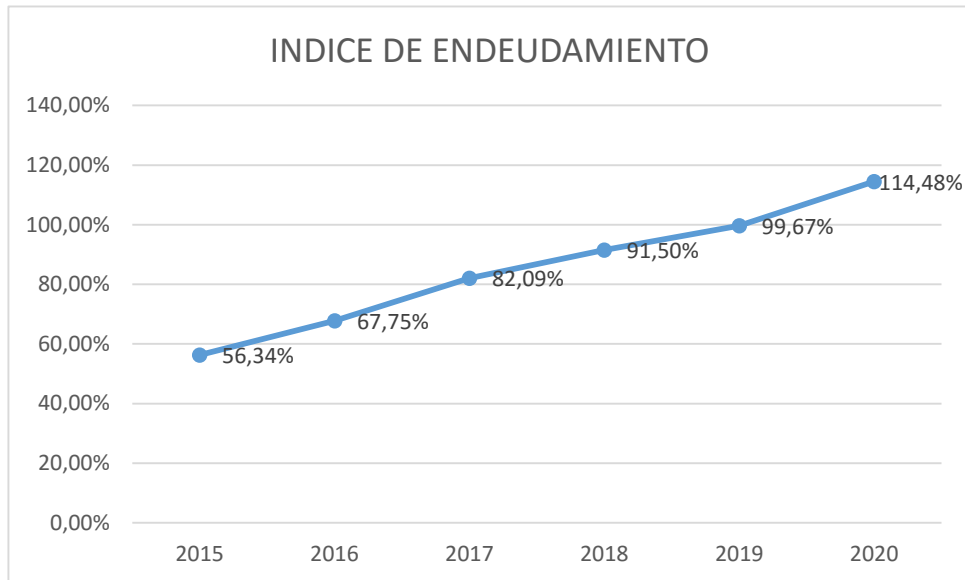
Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan Víctor León
Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

Gráfico No. 23 Rotación de activos totales proyectado sin implementación



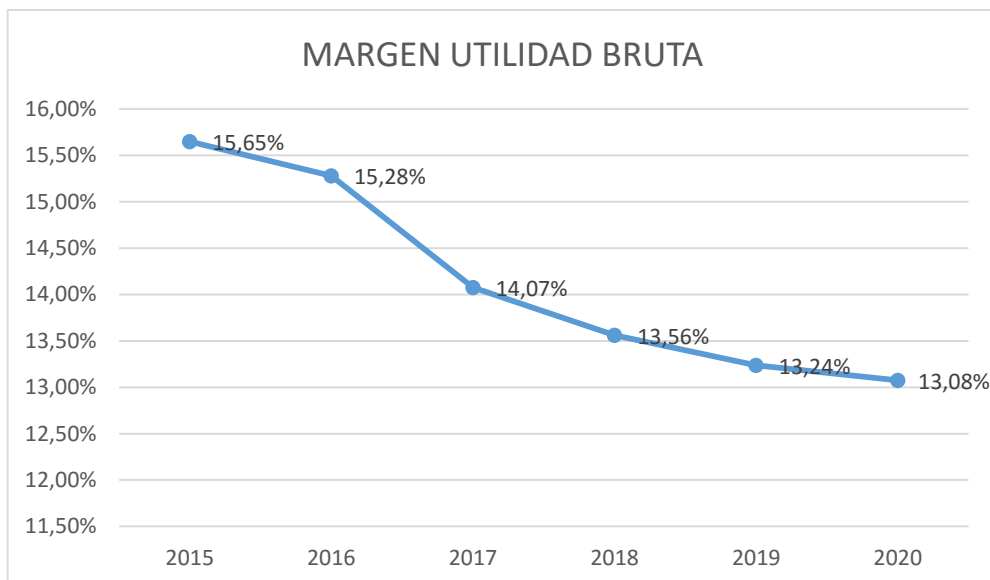
Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

Gráfico No. 24 Índice de endeudamiento proyectado sin implementación



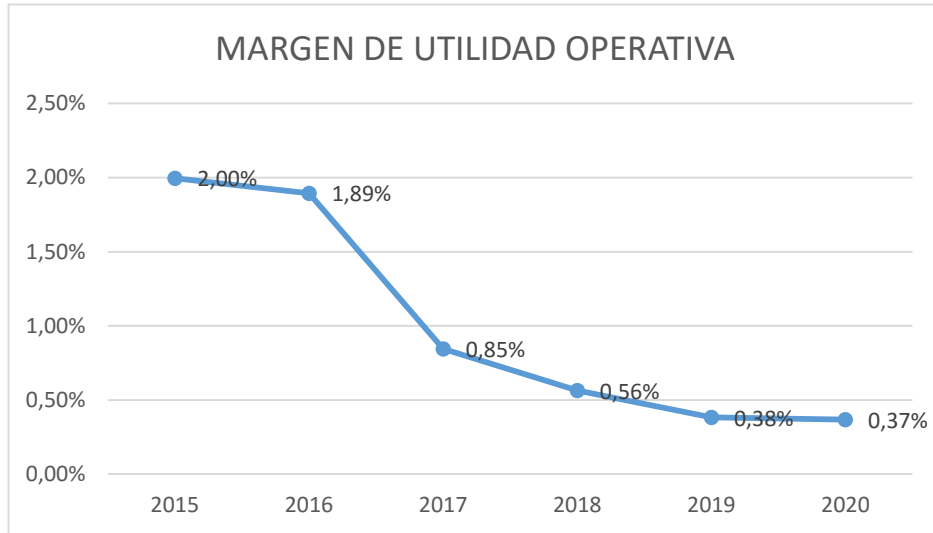
Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia

Gráfico No. 25 Margen de utilidad bruta proyectado sin implementación



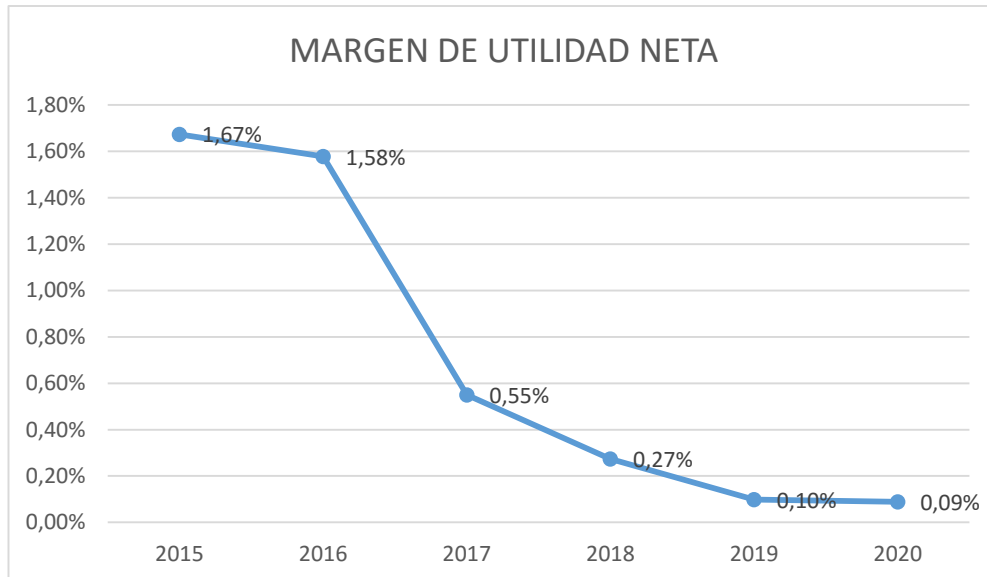
Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

Gráfico No. 26 Margen de utilidad operativa proyectado sin implementación



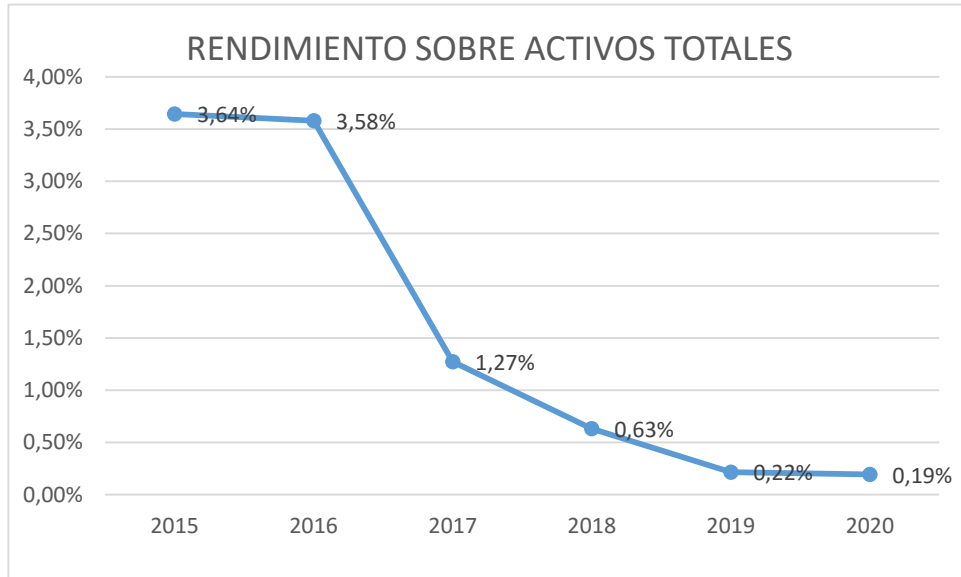
Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

Gráfico No. 27 Margen de utilidad neta proyectado sin implementación



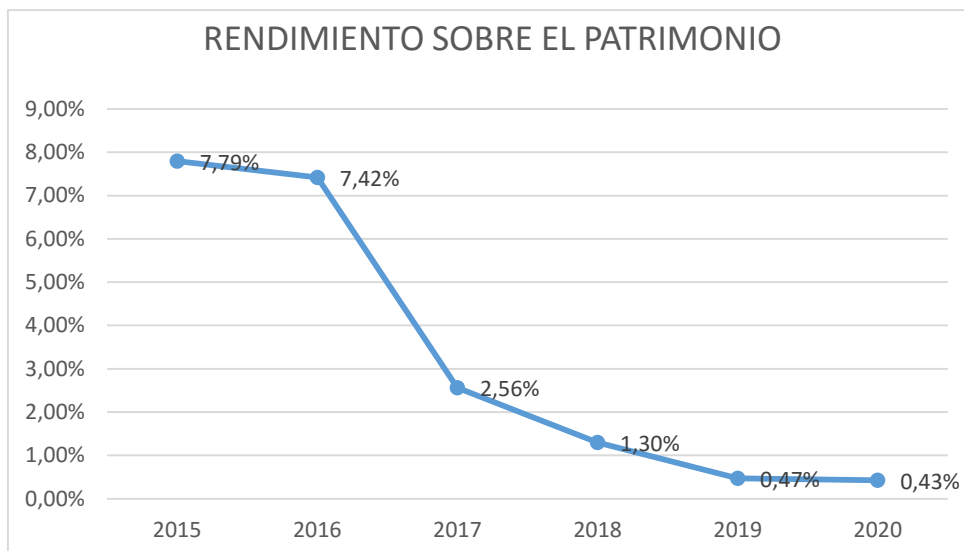
Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

Gráfico No. 28 Rendimiento sobre los activos totales proyectados sin implementación



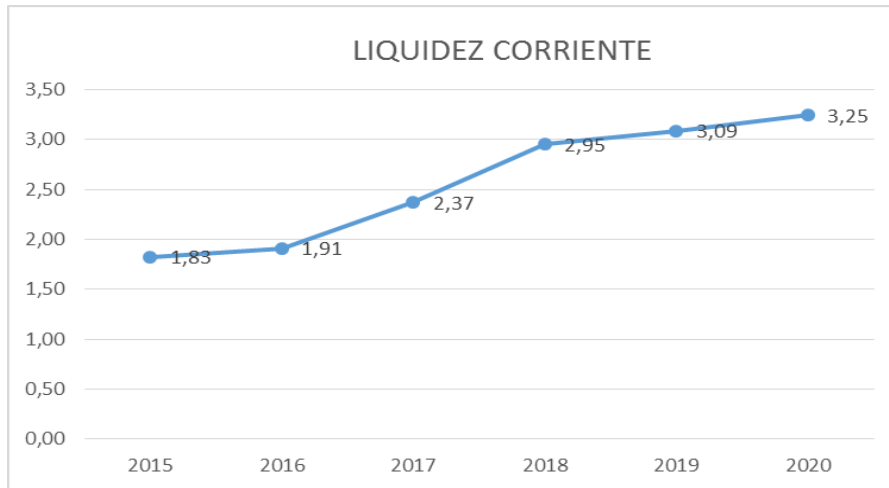
Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

Gráfico No. 29 Rendimiento sobre el patrimonio proyectado sin implementación



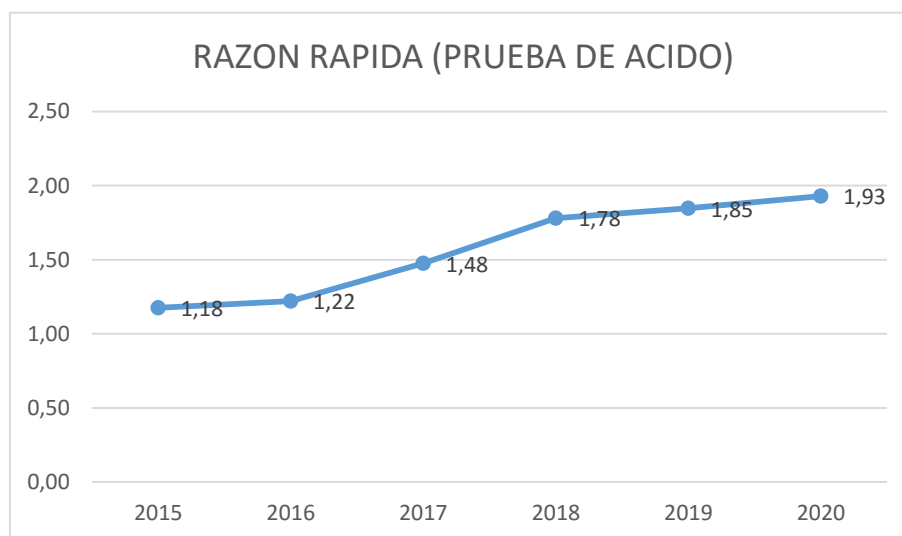
Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

Gráfico No. 30 Liquidez corriente proyectado con implementación



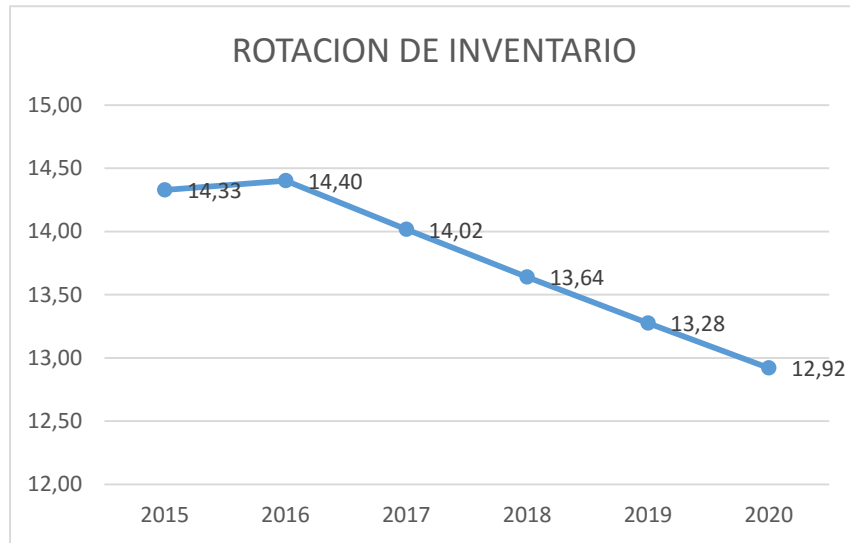
Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

Gráfico No. 31 Razón rápida proyectado con implementación



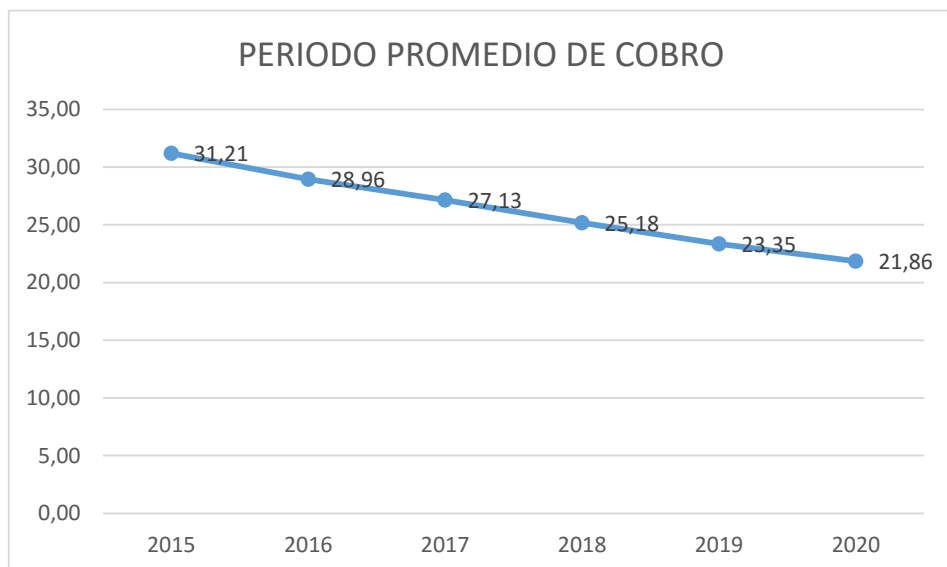
Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

Gráfico No. 32 Rotación de inventario proyectado con implementación



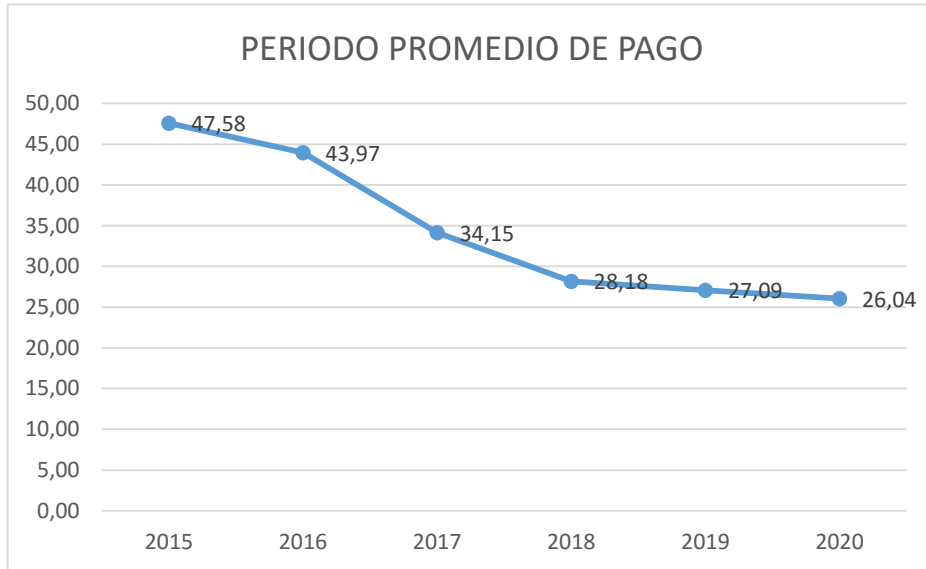
Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

Gráfico No. 33 Periodo promedio de cobro proyectado con implementación



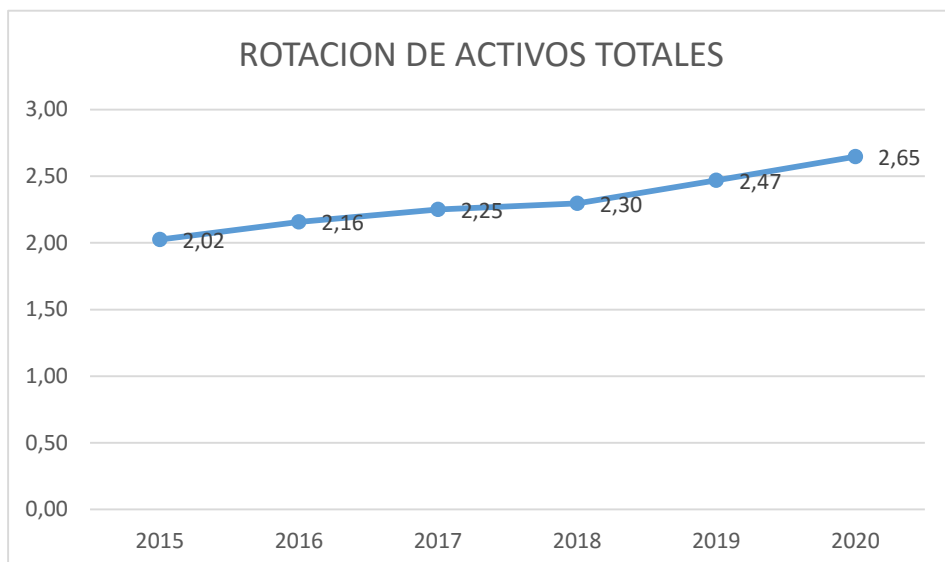
Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

Gráfico No. 34 Periodo promedio de pago proyectado con implementación



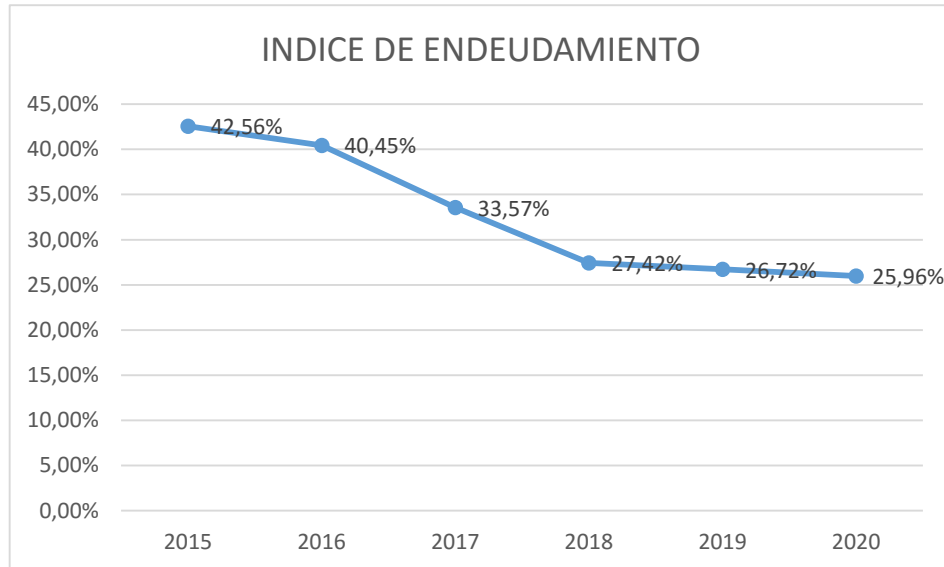
Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

Gráfico No. 35 Rotación de activos totales proyectado con implementación



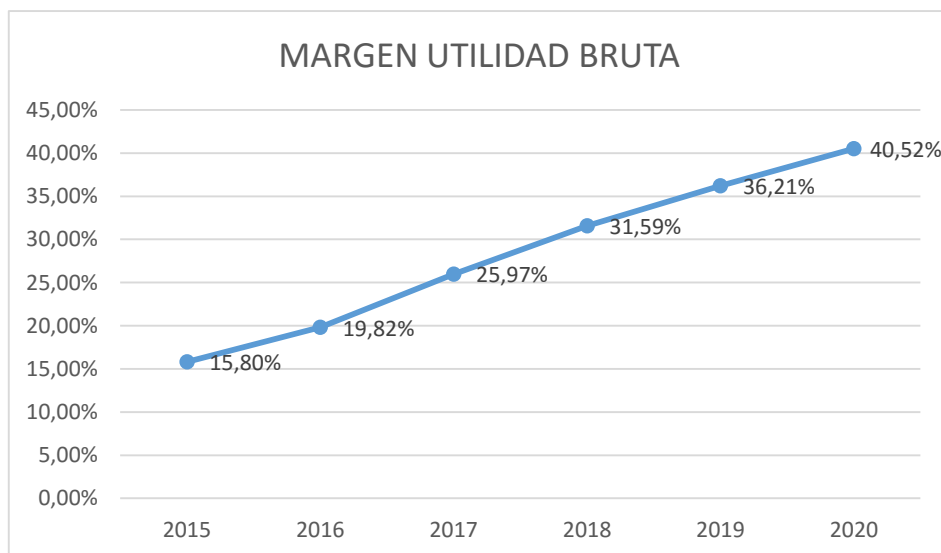
Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

Gráfico No. 36 Índice de endeudamiento proyectado con implementación



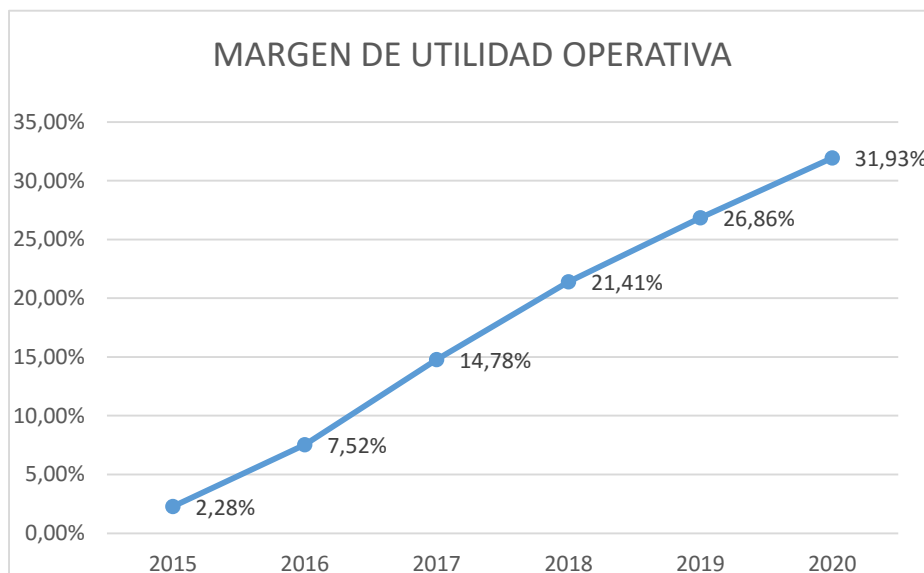
Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

Gráfico No. 37 Márgenes de utilidad bruta proyectado con implementación



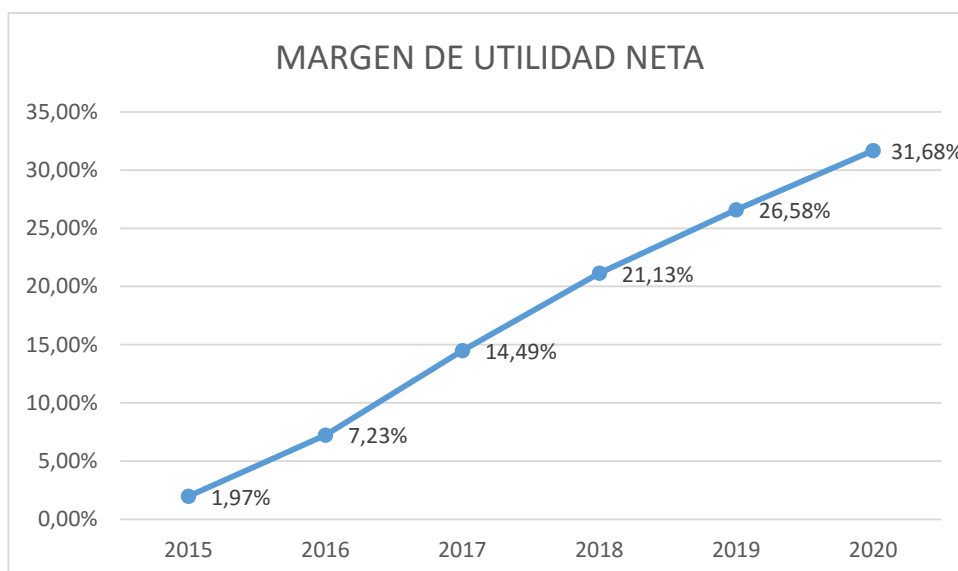
Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

Gráfico No. 38 Márgenes de utilidad operativa proyectado con implementación



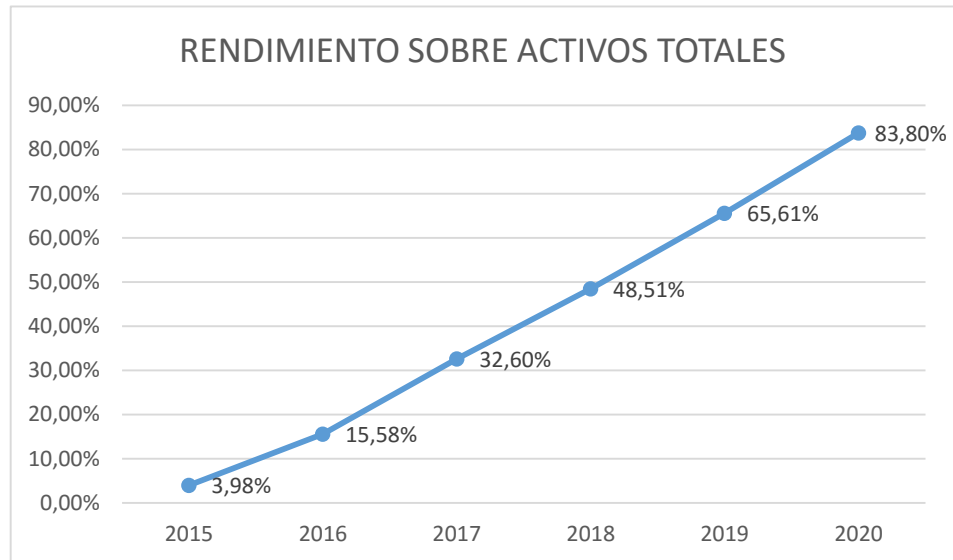
Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

Gráfico No. 39 Márgenes de utilidad neta proyectado con implementación



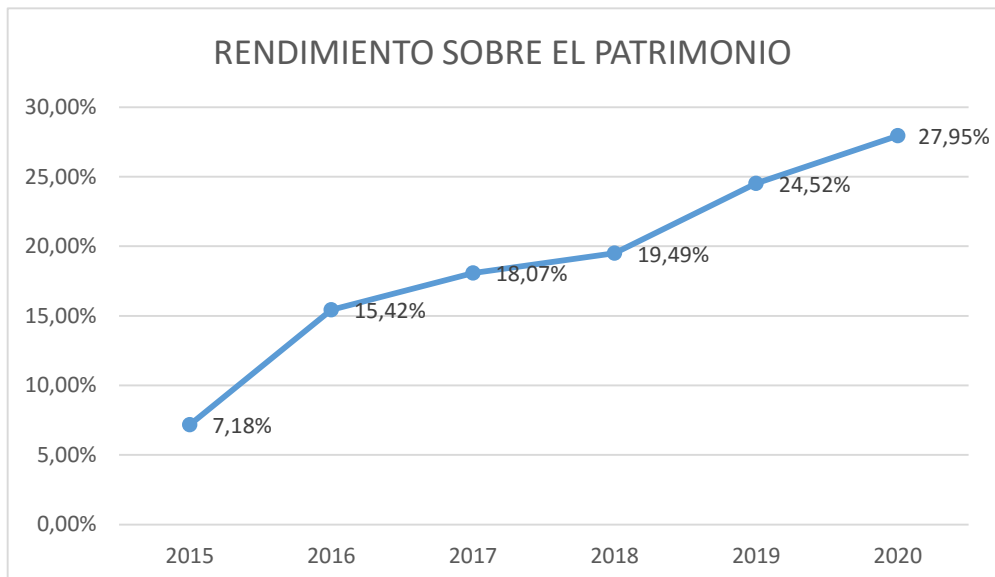
Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

Gráfico No. 40 Rendimientos sobre los activos totales proyectados con implementación



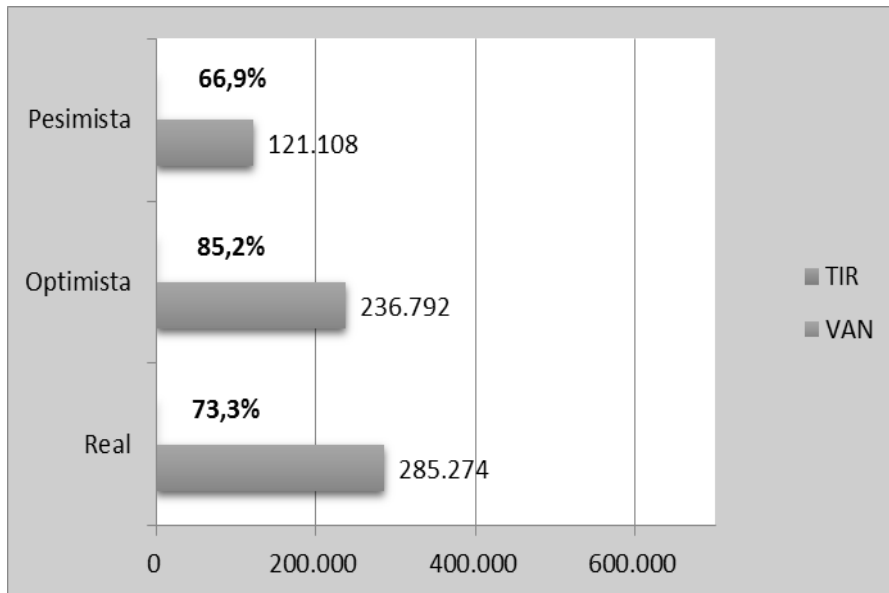
Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

Gráfico No. 41 Rendimientos sobre los patrimonios proyectados con implementación



Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Distribuidora JMC- Fuente propia.

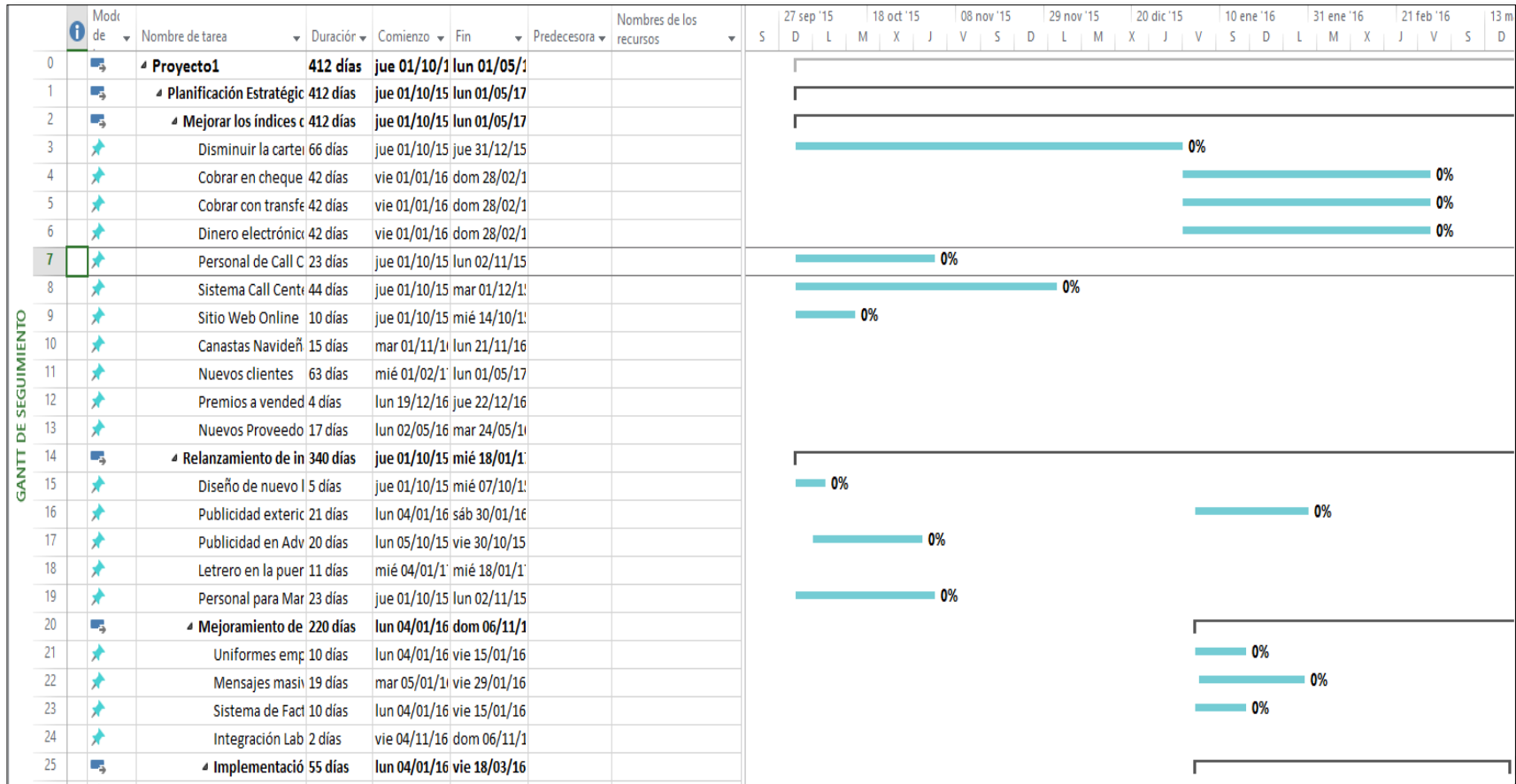
Gráfico No. 42 Análisis de la sensibilización para la distribuidora Baratelli



Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

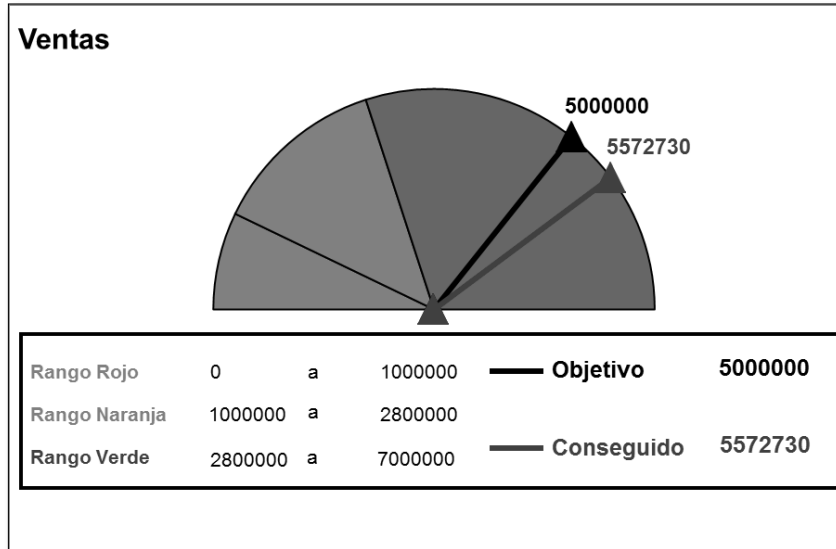
Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 43 Periodo de implementacion de la planificacion estrategica en cinco años



Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Elaboración propia

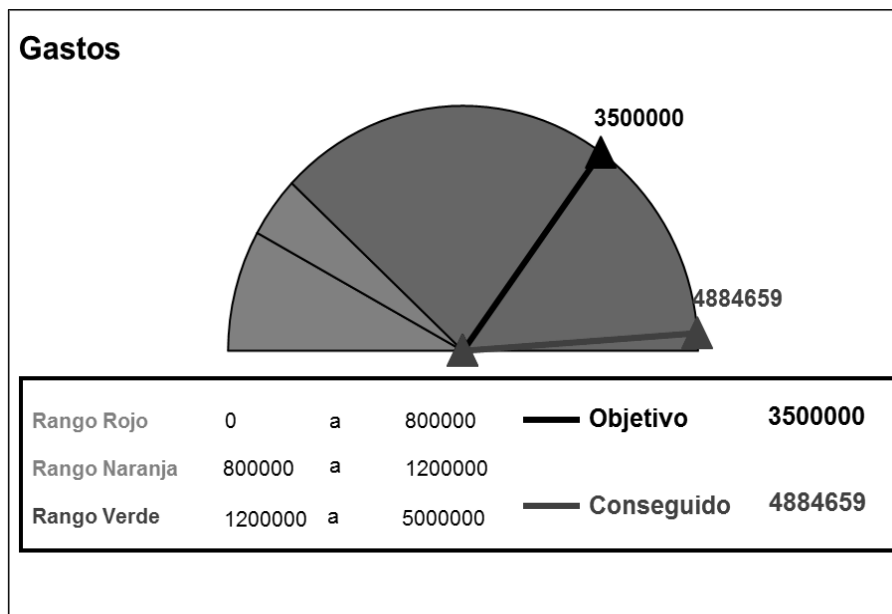
Gráfico No. 44 Indicador “Ventas” de la distribuidora “Baratelli”



Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Elaboración propia

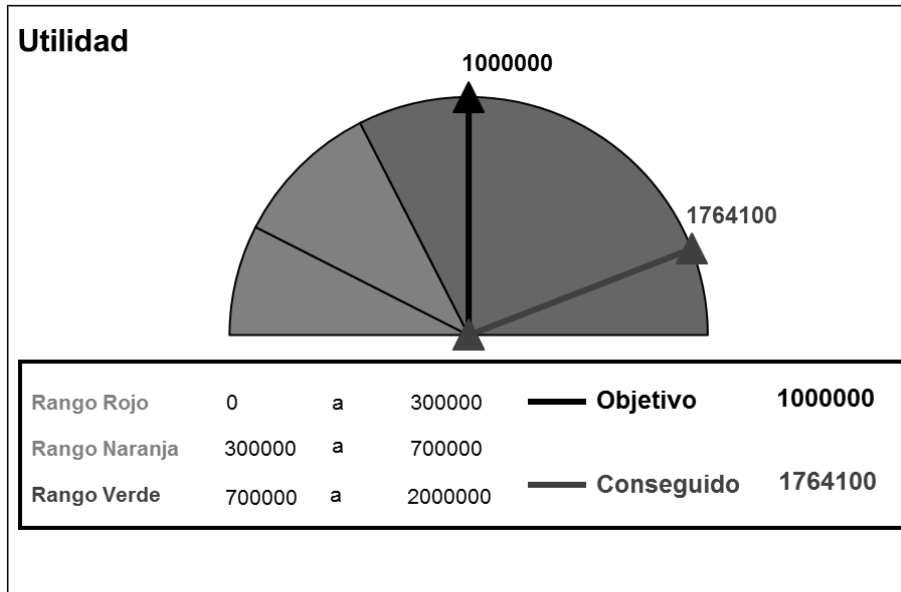
Gráfico No. 45 Indicador “Gastos” de la distribuidora “Baratelli”



Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

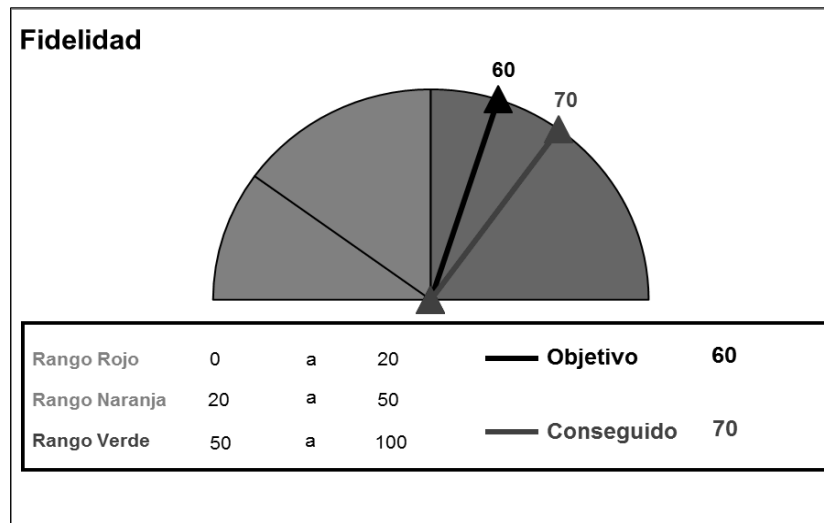
Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 46 Indicador “Utilidades” de la distribuidora “Baratelli”



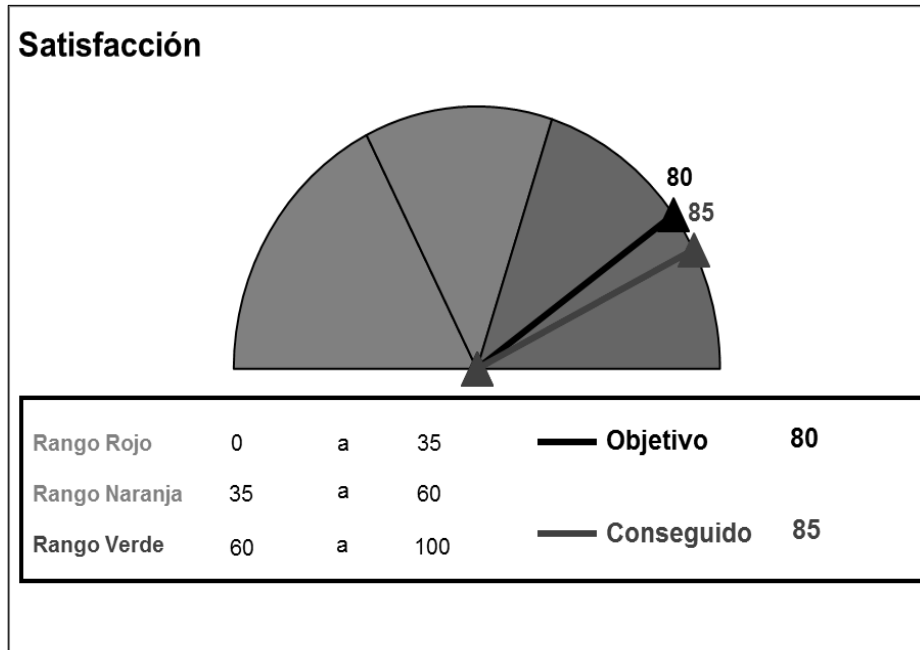
Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León.
Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 47 Indicador “Fidelidad” de la distribuidora “Baratelli”



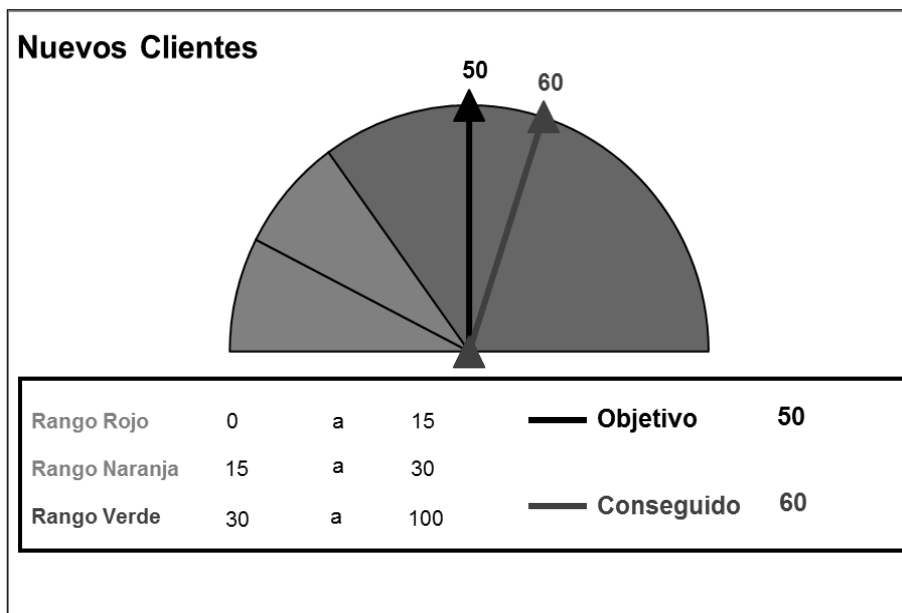
Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 48 Indicador “Satisfacción” de la distribuidora “Baratelli”



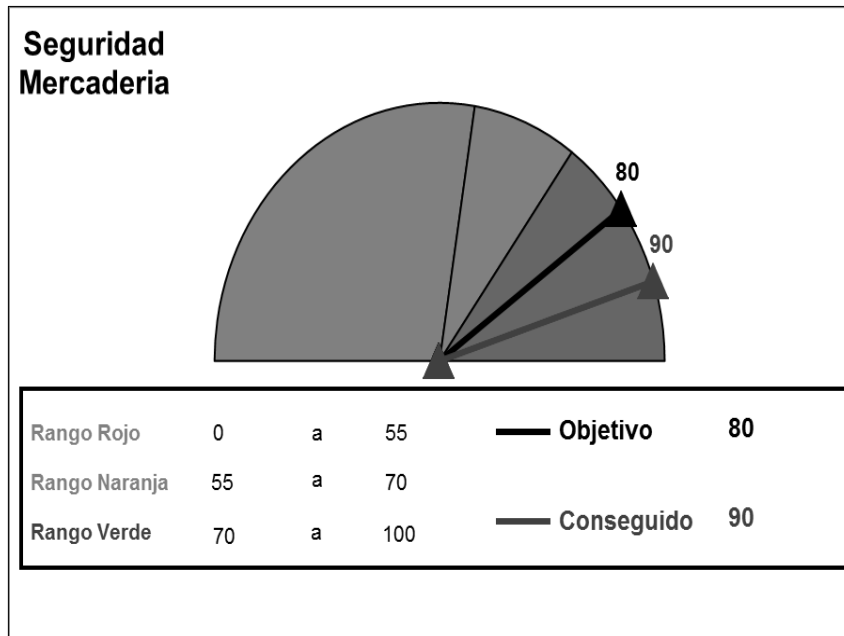
Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 49 Indicador “Nuevos Clientes” de la distribuidora “Baratelli”



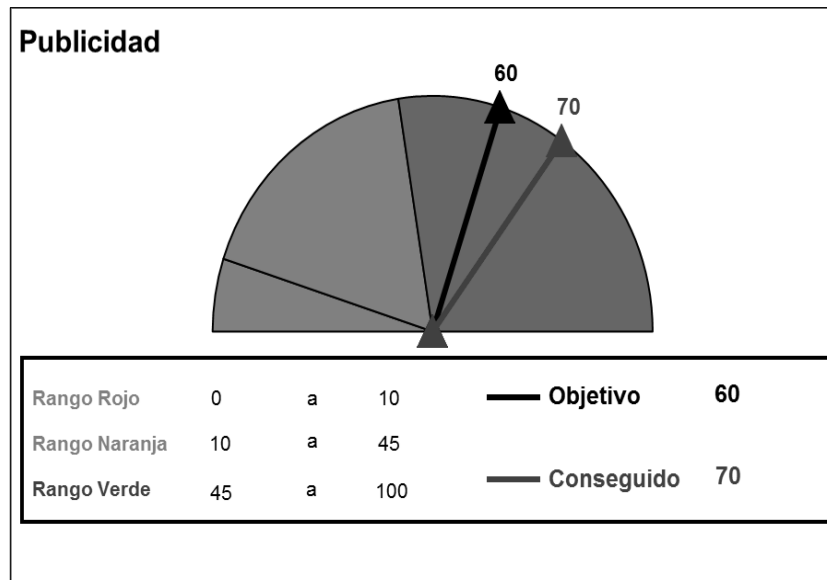
Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 50 Indicador “Seguridad Mercadería” de la distribuidora “Baratelli”



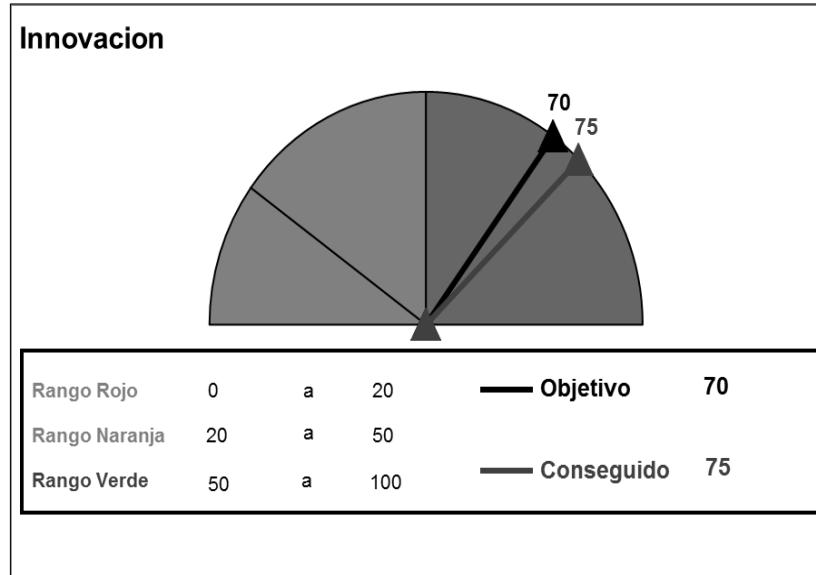
Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 51 Indicador “Publicidad” de la distribuidora “Baratelli”



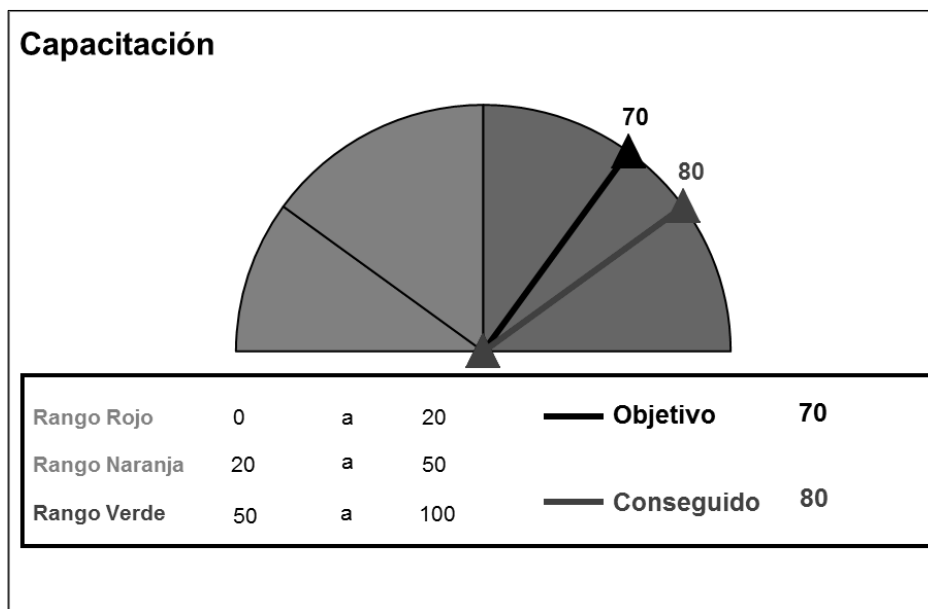
Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 52 Indicador “Innovación” de la distribuidora “Baratelli”



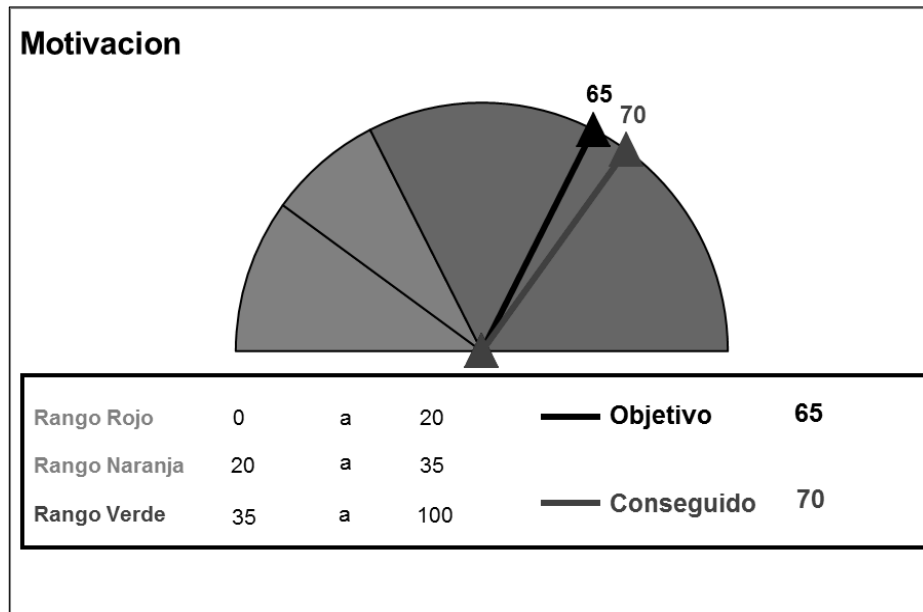
Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 53 Indicador “Capacitación” de la distribuidora “Baratelli”



Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León
Fuente: Elaboración propia

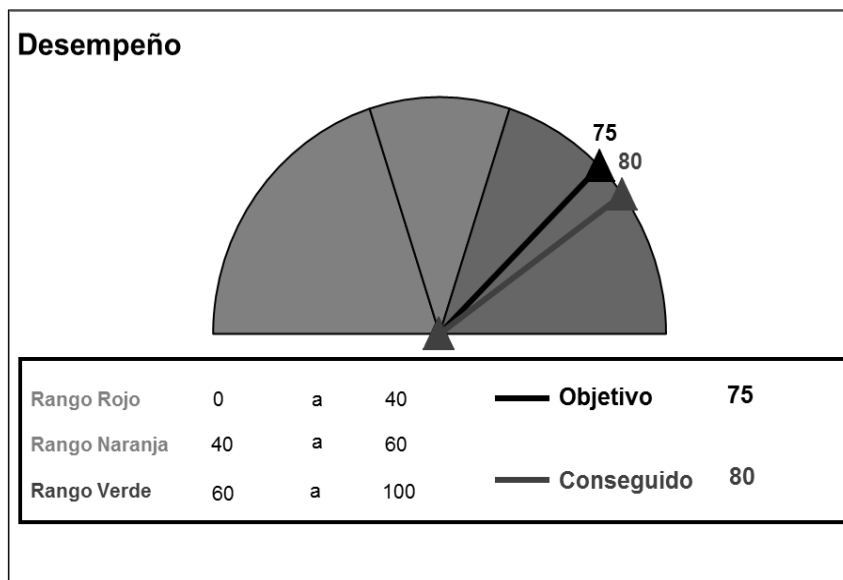
Gráfico No. 54 Indicador “Motivación” de la distribuidora “Baratelli”



Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 55 Indicador “Desempeño” de la distribuidora “Baratelli”



Elaborado por: Arianna Villavicencio y Juan León

Fuente: Elaboración propia

link.Solutions

**FACTURACIÓN
ELECTRÓNICA
TAN FÁCIL COMO
LO ESPERABA!!**

100% WEB - ÁGIL Y SEGURO
Punto de Venta

VIRTUAL

**Fácil generación a través de plantillas visuales
¡Por tan solo USD 30 al mes!**

Contrato mínimo por un año

- ✓ Solución 100% web.
- ✓ No necesita de sistema contable.
- ✓ Envío al mail del cliente con un solo click.
- ✓ Sistema de contingencia para la emisión de comprobantes temporales en caso de que los servicios del SRI se encuentren deshabilitados.
- ✓ Incluye: capacitación y soporte post-implementación en línea.



contacto@espaciolink.com

www.espaciolink.com



SLIP DE COTIZACIÓN TRANSPORTE INTERNO

ASEGURADO: DISTRIBUIDORA JMC
Ruc: 0906301932001
Dirección: GUAYAS / GUAYAQUIL / CALLE 23B NE 10 Y AVDA ORELLANA
Vigencia: 1 año por confirmar
Giro del negocio: VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE OTROS PRODUCTOS DIVERSOS PARA EL CONSUMIDOR

RAMO: TRANSPORTE INTERNO

Objeto del Seguro: Mercaderías, materias primas, envases, material de empaque, etiquetas, literatura, maquinaria usada, material publicitario, maquinaria y equipos en general, accesorios, repuestos, insumos y otros bienes relacionados con el giro del negocio del Asegurado.

Suma Asegurada: USD\$ 3'456.000.00 Estimado de movilización anual
 USD\$ 12 .000.00 Límite por embarque

Cobertura: Todo Riesgo según condiciones generales de la póliza, incluyendo motín y huelga, conmoción civil y pérdida o daño causados por accidentes al medio transportador.

L.A.P. Mercadería usada o devuelta en estado de avería

Se excluye: Terrorismo y Sabotaje
 Desaparición misteriosa
 Fidelidad
 Daños por agua, lluvia y mojaduras
 Mermas

Medio de Transporte: En vehículos y/o camiones de propiedad del cliente y/o de terceros previamente calificados para el efecto por parte del asegurado.

	Se excluye: en taxis, a pie y buses de transporte público.
Trayecto asegurado:	Dentro del territorio Ecuatoriano desde y hasta los proveedores que indique el asegurado
Cláusulas Adicionales:	Cancelación de póliza 30 días Pago de primas 15 días Amparo automático de todas las movilizaciones Salvamento Aviso de siniestro 10 días calendario Ajustadores Arbitraje Cyber exclusión clause
Tasa:	0.22% por ciento aplicable al volumen estimado de Movilización anual.
Deducible:	Robo y asalto: 15% del valor del siniestro, mínimo USD\$ 1.000,00 Demás eventos: 10% del valor del siniestro, mínimo USD\$ 500,00

GARANTIAS TRANSPORTE INTERNO:

Se deja constancia que en caso de reclamo presentado a la Compañía sobre bienes y/o mercaderías aseguradas bajo la póliza, el Asegurado se obliga a:

- En transporte terrestre, debe reclamar al transportista el daño o faltante dentro de las 24 horas de tener conocimiento de tales daños o faltantes. Este reclamo deberá ponerse en conocimiento de la Compañía Aseguradora.

La falta de cumplimiento de la presentación del reclamo y de los documentos en los plazos estipulados, según sea el caso, faculta a la Compañía a declinar su responsabilidad sobre el reclamo planteado.

- Los vehículos solo utilizarán vías principales y no rutas alternas.

- El contrato de transporte terrestre, debe realizarse con empresas legalmente constituidas y establecidas para el transporte de carga por carretera debidamente autorizadas por el consejo nacional de tránsito, con vehículos de edad no superior a 7 años con su respectivo furgón cerrado y que brinden las mejores garantías en cuanto a seguridad de la mercadería transportada.



COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A.

- Las movilizaciones, se efectuarán únicamente dentro del horario comprendido entre las 6:00 y las 18:00 horas.

ADICIONAL A LO ANTERIOR PARA EMBARQUES SUPERIORES A USD\$ 40.000,00

-El camión que transporte las mercaderías debe contar con rastreo satelital y botón de alerta para que se active a la Compañía que proporcione el servicio.

-La Movilización de la carga asegurada, durante todo el trayecto asegurado deberá realizarse con custodia fuertemente armada (mínimo 3 hombres armados adicionales al chofer) en vehículo independiente al medio de transporte" que lleva la carga asegurada durante todo el trayecto asegurado.

-Los guardias armados deberán estar equipados con radios de comunicación para contacto permanente entre ellos y su central.

Condición de la Cotización:

Con el fin de cumplir con lo dispuesto en el Art. 3 literal a) de la Ley para reprimir el lavado de activos, publicada en el Registro Oficial 127 del 18 de octubre del 2005, y su reglamento, es requisito indispensable para la emisión de los contratos de seguros en todas sus formas que cada asegurado en su solicitud de aseguramiento nos proporcione la siguiente información básica:

PERSONAS JURIDICAS:

- Registro Único de Contribuyentes
- Certificación de la superintendencia de compañías o de Bancos según sea el caso, de la existencia legal, capacidad de operar, objeto social, representación legal y de la nómina de socios o accionistas con el monto de las acciones o participaciones
- Copia del nombramiento del representante legal



COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A.

- Se requerirá además la información para persona natural del representante legal de la compañía
La solicitud de seguro deberá ser suscrita por el respectivo asegurado (solicitante) solo o en conjunto con su asesor de seguros.

Fecha de Cotización:	13 de Agosto del 2015
Validez de la Oferta:	20 días a partir de la presente fecha.
Sujeta a:	<ul style="list-style-type: none">-Informe de inspección de riesgo satisfactorio y cumplimiento de las recomendaciones.-Detalle valorizado de equipos electrónicos fijos y portátiles, serie, año, modelo, valor de reposición.-Detalle de maquinarias serie, año, modelo, valor de reposición.-Detalle de los vehículos, modelos, año, valor.
BROKER:	DIRECTO





