

UNIVERSIDAD DEL AZUAY



Facultad de Ciencias de la Administración.

Carrera de Administración de Empresas.

Tema:

**Desempeño empresarial de las PYMES familiares del sector comercial del
Cañar**

Trabajo de Titulación, previa a la obtención del título de
Ingenieros Comerciales.

Autores: William Andrés Delgado Peres.

Byron Fernando Zhagñay Palaguachi.

Director: Ing. Iván Orellana Osorio

Cuenca – Ecuador.

DEDICATORIA

A mis padres, por haberme apoyado en todo momento, por sus palabras de aliento y sus consejos oportunos, por la motivación constante que me ha permitido ser quien soy ahora y posiblemente seguir superándome en el futuro.

A mis maestros, por haberme transmitido los conocimientos necesarios para llevar a cabo este proyecto, a ellos que continuaron depositando su esperanza en mí.

A los emprendedores, porque han sido la motivación para empezar este proyecto y espero de corazón que se pueda aplicar y sea de utilidad en la vida profesional de los nuevos empresarios.

ANDRES

DEDICATORIA

Al creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando estaba a punto de caer; por ello, con toda humildad que de mi corazón puede emanar, dedico primeramente mi trabajo a Dios.

Al hombre que me dio la vida, quien algún día se fue lejos para darnos un mejor futuro pero fue tan grande el amor que me tubo que le dio la fortaleza para regresar junto a mí, ya que sabía cuánto yo sufría por su ausencia.

A mi mami que nunca me ha dejado solo muchas veces poniéndose en el papel de padre, que me ha dado la confianza para ser la persona que soy y no rendirme jamás, ya que siempre me ha demostrado ser una mujer luchadora y sobreponer su familia sobre todas las cosas.

A mi esposa que con su carisma y esa linda sonrisa ha sabido comprenderme ayudándome en esos momentos difíciles de la vida que simplemente pensé que eran imposibles enfrentar, el apoyo constante que me brindo nunca lo olvidare.

A mi hijo quien es un ejemplo de lucha y sacrificio ya que desde el día que tú te formaste siempre luchaste por llegar al mundo sano y salvo, y darme la gran felicidad de ser padre y ser tan feliz con el cariño que me das.

A mis hermanos que siempre han estado junto a mí y me han brindo su apoyo incondicional.

A todas las personas que estuvieron a mi lado agradezco por ayudarme a encontrar el lado dulce, y no el amargo de la vida dándome la motivación más grande para concluir con éxito mi formación académica.

BYRON

AGRADECIMIENTO

Primeramente a Dios, por haberme permitido culminar mi tesis y haberme dado salud para lograr este objetivo.

A la Universidad del Azuay, por darme la oportunidad de estudiar allí, formar mi carrera y ser un profesional.

A mi director de tesis, Ing. Iván Orellana por su dedicación y paciencia, quien con sus conocimientos y su experiencia ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

También me gustaría agradecer a mis profesores porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida durante este proyecto, a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos difíciles.

ANDRES

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis primeramente Agradezco a Dios ser maravilloso que me dio las fuerzas y la fe para creer en mí mismo y ayudarme a terminar algo que me parecía imposible. A mí querida mamacita quien gracias a su amor eterno ha formado en mí la persona que soy hoy, y que aunque este muy lejos sé que me quiere y estaría orgullosa de mí. A mi Papi que con su fuerza y apoyo constante fomento en mí un sentido de responsabilidad y dedicación en la culminación de todos los proyectos que se me presentan en mi vida, a mi querida Lucita por cuidarme, amarme, alimentarme y apoyarme siempre en todas las decisiones que he tomado, ya que sin su cariño y amor nunca hubiera podido culminar mi carrera.

A mi esposa quien con su paciencia, afecto y ejemplo me ha dado las fuerzas para seguir adelante y no rendirme ante ningún obstáculo por más difícil que parezca, gracias por estar a mi lado y demostrarme que el amor supera cualquier barrera. A mi querido Hijo que le dio un giro de 360 grados a mi vida logrando sacar de mí lo mejor que tengo para trazar un futuro próspero para él. A mis hermanos que han sido los pilares fundamentales para hacer de mí una persona de éxito y luchadora por hacerme reír cuando estaba triste o estresado. A mis suegros que me han dado su apoyo incondicional. A mis colaboradores que con su paciencia me han cubierto en esos momentos que más lo necesitaba para terminar mi formación académica.

BYRON

RESUMEN

En el mundo de los negocios existe la posibilidad de que una familia se una para crear una empresa, un 80% de las empresas en el mundo son familiares, en Ecuador de las 30.000 empresas constituidas el 90% corresponden a las mencionadas. En la provincia del Cañar la mayor parte de empresas son familiares dedicadas a la actividad comercial, pero en muchos de los casos no sobreviven en el sector debido a distintas causas como el cambio generacional.

Es importante analizar los factores que afectan el ciclo de vida de una empresa familiar tanto internos como externos, tomando como modelo empresas que se han mantenido a través de distintas generaciones e incluso han logrado un crecimiento significativo, tales como centro comercial La Playa Store, supermercado La Bodega y Dimcofer Ferretería, las cuales han sido objeto de investigación en el presente proyecto.

ABSTRACT

There is the possibility that a family is to create a company in the business world, 80% of the companies in the world are familiar, in Ecuador by the 30,000 companies incorporated 90% correspond to those mentioned. In the province of Cañar most of companies are engaged in commercial activity familiar, but in many cases do not survive in the sector due to different causes such as generational change.

It is important to analyse the factors affecting the life cycle of a family business both internal and external, taking as a model companies that have been through different generations and have even achieved significant, such as shopping centre La Playa Store, La Bodega supermarket and Dimcofer Ferreteria, which have been the subject of research in this project.




Lic. Lourdes Crespo

INDICE

1.1.	Introducción.....	1
1.2.	FODA	1
1.2.1.	Importancia del análisis FODA para la toma de decisiones.	6
1.3.	Fuerzas de Porter.	8
1.3.1	Rivalidad entre competidores.....	9
1.3.2.	Amenaza de entrada de nuevos competidores.	10
1.3.3.	Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	12
1.3.4.	Poder de negociación de los proveedores.....	13
1.3.5.	Poder de negociación de los consumidores.....	13
1.4.	Plan estratégico.....	14
1.4.1.	Objetivos.	15
1.4.2.	Políticas.	16
1.4.4.	¿Por qué hacer un plan estratégico?	17
1.4.5.	¿Qué contiene el plan estratégico? ¿A qué preguntas responde?	17
1.4.6.	Redactar el plan estratégico	18
1.4.7.	Presentación del plan.....	18
1.5.	Clasificación de Indicadores.....	19
1.5.1.	Indicadores de Eficiencia.....	19
1.5.2.	Indicadores de eficacia.....	19
1.5.3.	Indicadores efectividad.....	20
CAPITULO 2.		23
2.1.	Antecedentes	23
2.1.1.	Situación Económica del Ecuador	23
2.1.2.	Empleo, subempleo y tasa de ocupación plena.....	24
2.1.3.	Remesas	25
2.1.4.	Situación económica del Cañar.....	27
2.2.	Sector empresarial de las PYMES familiares del Cañar.....	28
2.2.1.	Antecedentes de las empresas a estudiar.	29
2.3.	Plan estratégico de las empresas a analizar	37
2.3.1.	Misión.....	37
2.3.2	Visión.....	38
2.3.4.	Valores Corporativos.....	65
2.3.5.	Políticas	65

2.3.6.	Análisis FODA	68
CAPITULO III DESARROLLO DEL LA INVESTIGACIÓN.		75
3.1.	PLANIFICACIÓN	75
3.1.1.	Conocimiento Preliminar.	75
3.1.2.	Diagnóstico del equipo de trabajo.	76
3.1.3.	Planificación específica.	96
3.3.	Determinación de Indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad	123
3.3.1.	Indicadores financieros.....	123
3.4.	Evaluación de la información recopilada	136
3.5.	ANALISIS DEL SECTOR	146
3.5.1.	Determinación de estrategias comerciales.....	146
3.5.2.	Identificación de causas que impiden el crecimiento de la empresa	155
3.6.	MODELO PROPUESTO PARA UNA BUENA ADMINISTRACION	157
3.6.1.	Antecedentes	157
CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		160
4.1.	Conclusiones	160
4.2.	Recomendaciones.....	161
4.3.	Bibliografía:	162

Índice de tablas.

Tabla 1.	Plantilla de análisis FODA	7
Tabla 2.	Indicadores	20
Tabla 3.	Estructura sectorial de la PEA en Cañar	27
Tabla 4.	Plan de acción La Playa Store.	42
Tabla 5.	Plan de acción La Playa Store	43
Tabla 6.	Plan de acción La Playa Store	44
Tabla 7.	Plan de acción La Bodega	45
Tabla 8.	Plan de acción La Bodega	46
Tabla 9.	Plan de acción La Bodega	47
Tabla 10.	Plan de acción La Bodega	48
Tabla 11.	Plan de acción La Bodega	49
Tabla 12.	Plan de acción La Bodega	50
Tabla 13.	Plan de acción La Bodega	51
Tabla 14.	Plan de acción La Bodega	52
Tabla 15.	Plan de acción Dimcofe Ferretería	53
Tabla 16.	Plan de acción Dimcofe Ferretería	54
Tabla 17.	Plan de acción Dimcofe Ferretería	55
Tabla 18.	Plan de acción Dimcofe Ferretería	56

Tabla 19. Plan de acción Dimcofe Ferretería	57
Tabla 20. Plan de acción Dimcofe Ferretería	58
Tabla 21. Plan de acción Dimcofe Ferretería	59
Tabla 22. Plan de acción Dimcofe Ferretería	60
Tabla 23. Plan de acción Dimcofe Ferretería	61
Tabla 24. Plan de acción Dimcofe Ferretería	62
Tabla 25. Plan de acción Dimcofe Ferretería	63
Tabla 26. Plan de acción Dimcofe Ferretería	64
Tabla 27. Variables comunes de las empresas	74
Tabla 28. Indicador de eficiencia	124
Tabla 29. Indicador de eficiencia	125
Tabla 30. Indicador de eficiencia	126
Tabla 31. Indicador de eficiencia	127
Tabla 32. Indicador de eficiencia	128
Tabla 33. Indicador de eficacia	129
Tabla 34. Indicador de eficacia	130
Tabla 35. Indicador de eficacia	131
Tabla 36. Indicador de eficacia	132
Tabla 37. Plan operacional.....	135

Índice de gráficos.

Grafico 1. 5 fuerzas de Porter	9
Grafico 2. Variación de Producto Interno Bruto	24
Grafico 3. Desempleo, ocupación plena y subocupación	25
Grafico 4. Organigrama La Playa Store	30
Grafico 5. Foto del local	30
Grafico 6. Organigrama La Bodega	32
Grafico 7. Logo	33
Grafico 8. Foto del local	33
Grafico 9. Organigrama Dimcofe Ferretería Cía. Ltda.....	35
Grafico 10. Foto del local	36
Grafico 11. Logo	36
Grafico 12. Flujograma del área de administración.....	78
Grafico 13. Flujograma del departamento de ventas.....	80
Grafico 14. Flujograma de compras.....	82
Grafico 15. Flujograma para ventas.....	85
Grafico 16. Flujograma para compras.....	88
Grafico 17. Flujograma para compras.....	93
Grafico 18. Flujograma.....	95
Grafico 19. Estructura de precios	97
Grafico 20. FODA cruzado La Playa Stores.....	106
Grafico 21. FODA cruzado La Bodega	111
Grafico 22. FODA cruzado Dimcofe Ferretería	115
Grafico 23. Resumen de objetivos estratégicos.....	122

Grafico 24. Servicio al cliente.....	149
Grafico 25. Recomendaciones	151
Grafico 26. Estrategias para la promoción.....	153
Grafico 27. Alternativas para un mejor servicio	154
Grafico 28. Diagrama Causa - Efecto.....	156
Grafico 29. Modelo Propuesto.....	159

CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO

1.1. Introducción.

Al ejecutar la investigación del cómo los empresarios han podido llevar sus organizaciones al éxito, podremos aplicar un análisis de la problemática que muchas empresas presentan para lograr cumplir con las metas trazadas en las principales áreas como las comerciales, logísticas, mercadológicas, organizacionales y financiera. También identificar cuales impiden el crecimiento sostenido y permanente de la empresa. Al Aplicar dicho examen podremos verificar que procedimientos están afectando a las empresas y determinar cuáles puede ocasionar errores al momento de la toma de decisiones.

1.2. FODA

Es una herramienta de análisis que es aplicable a cualquier individuo, empresa, producto, etc. Que esté sometida a un análisis en un determinado tiempo.

FODA es un acróstico de Fortalezas (Factores positivos internos), Oportunidades (Factores positivos que podemos aprovechar del entorno), Debilidades (Factores negativos internos) y amenazas (Factores negativos del entorno).

¹Antonio Borrello (1994). Afirma que mediante la matriz FODA se pueden determinar los factores que favorecen u obstaculizan el logro de objetivos previamente establecidos.

Es como si tomáramos una radiografía de lo que estamos analizando, identificamos sus variables y desarrollamos posibles soluciones para la situación actual o en el futuro. Nos permite conformar un cuadro de la situación presente del objeto de estudio y así podemos tener claros los cambios enfocados al cumplimiento de los objetivos. Es aconsejable realizar análisis en forma periódica, usando como referencia siempre el primero para verificar si nos estamos desviando del objetivo. Lo hacemos porque tanto los factores externos e internos son dinámicos, es decir, pudieran tener mínimas variaciones o también grandes cambios con el paso del tiempo.

El principal objetivo es poder determinar la forma en la que el objeto de estudio será capaz de afrontar sus oportunidades y amenazas a partir de sus fortalezas y

¹ Antonio Borello, 1994, Propósitos del análisis FODA, El plan de Negocios.

debilidades. Es el primer paso para realizar un análisis FODA, el siguiente consiste en identificar las estrategias a seguir.

Al empezar un análisis FODA se debe tener claridad y distinción entre las cuatro variables por separado y determinar los elementos que corresponden a cada una. Resulta aconsejable proyectar distintos escenarios a futuro y construir matrices FODA para cada uno de ellos y plantear estrategias, no solo enfocarnos en el presente.

Debemos tener claro que las fortalezas y debilidades son propias de la organización, así que podemos actuar y tener control directamente sobre ellas, en cambio las oportunidades y amenazas corresponde al entorno y solo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos.

Fortalezas: Capacidades fortificadas con las que cuenta la organización, que le permite tener una ventaja con respecto a la competencia. Actividades que se desarrollan mejor que los competidores, control de recursos, habilidades, etc.

²Ejemplos de Fortalezas.

- Buen ambiente laboral
- Pro actividad en la gestión
- Conocimiento del mercado
- Grandes recursos financieros
- Buena calidad del producto
- Posibilidades de acceder a créditos
- Equipamiento de última generación
- Experiencia de los recursos humanos
- Recursos humanos motivados y contentos
- Procesos técnicos y administrativos de calidad
- Características especiales del producto que se oferta
- Cualidades del servicio que se considera de alto nivel

² FUENTE: Que es matriz FODA, obtenido de <http://www.matrizfoda.com/>

Oportunidades: Son factores positivos que nos ofrece el entorno en el que actúa la empresa, los cuales deben ser explotables para así obtener ventajas competitivas.

³Ejemplos de Oportunidades.

- Regulación a favor
- Competencia débil
- Mercado mal atendido
- Necesidad del producto
- Inexistencia de competencia
- Tendencias favorables en el mercado
- Fuerte poder adquisitivo del segmento meta

Debilidades: Capacidades desfavorables con las que cuenta la organización frente a la competencia. Actividades que no se desarrollan positivamente, mal control de recursos, habilidades de las cuales carece.

⁴Ejemplos de Debilidades.

- Salarios bajos
- Equipamiento viejo
- Falta de capacitación
- Problemas con la calidad
- Reactividad en la gestión
- Mala situación financiera
- Incapacidad para ver errores
- Capital de trabajo mal utilizado
- Deficientes habilidades gerenciales
- Poca capacidad de acceso a créditos
- Falta de motivación de los recursos humanos
- Producto o servicio sin características diferenciadoras

³ FUENTE: Que es matriz FODA, obtenido de <http://www.matrizfoda.com/>

⁴ FUENTE: Que es matriz FODA, obtenido de <http://www.matrizfoda.com/>

Amenazas: Son factores negativos que provienen del entorno en el cual actúa la organización, pueden tener gran impacto en la empresa e incluso atentar contra su permanencia.

⁵Ejemplos de Amenazas.

- Conflictos gremiales
- Regulación desfavorable
- Cambios en la legislación
- Competencia muy agresiva
- Aumento de precio de insumos
- Segmento del mercado contraído
- Tendencias desfavorables en el mercado
- Competencia consolidada en el mercado
- Inexistencia de competencia (no se sabe cómo reaccionará el mercado).

Se necesita realizar un análisis externo para poder identificar las oportunidades y amenazas clave, ya que existen diversos factores situados en el entorno que afectan o podrían afectar la organización.

⁶Algunos de estos factores son:

- Factores económicos: tasa de crecimiento del producto nacional bruto, tasa de inflación, tasa de interés, etc.
- Factores sociales: tasas de fecundidad, tasas de mortalidad, migraciones, etc.
- Factores gubernamentales: regulaciones gubernamentales, leyes de patentes, leyes antimonopolio, etc.

⁵ FUENTE: Que es matriz FODA, obtenido de <http://www.matrizfoda.com/>

⁶ Arturo K. Julio 2014, Gestión de negocios, El análisis FODA, obtenido de: <http://www.crecenegocios.com/categoria/gestion-de-negocios/>

- Factores tecnológicos: nuevas maquinarias, nuevos procesos productivos, nuevos sistemas de comunicación, etc.
- Consumidores: sus necesidades, gustos, preferencias, deseos, hábitos de consumo, comportamientos de compra, etc.
- Competencia: sus recursos, capacidades, estrategias, ventajas competitivas, fortalezas, debilidades, etc.

La parte más importante de este análisis es la obtención de conclusiones acerca de la situación del objeto de estudio y la necesidad de emprender una acción en particular. Con este tipo de análisis y evaluación integral del FODA, estaremos en condiciones de responder interrogantes tales como:

- ¿Tiene la compañía puntos fuertes internos o capacidades fundamentales sobre las cuales se pueda crear una estrategia atractiva?
- ¿Los puntos débiles de la compañía la hacen competitivamente vulnerable y la descalifican para buscar ciertas oportunidades?
- ¿Qué puntos débiles necesita corregir la estrategia?
- ¿Qué oportunidades podrá buscar con éxito la compañía mediante las habilidades, capacidades y recursos con los que cuenta?
- ¿Qué amenazas deben preocupar más a los directivos y qué movimientos estratégicos deben considerar para crear una buena defensa?
- ¿Está funcionando bien la estrategia actual?
- ¿Qué estrategias debemos adoptar?
- ¿Cuán sólida es la posición competitiva de la empresa?

- ¿Cuáles son los problemas estratégicos que enfrenta la compañía?

1.2.1. Importancia del análisis FODA para la toma de decisiones.

Para poder realizar una correcta toma de decisión es necesario conocer, comprender y analizar el problema.

Para tomar cualquier decisión las empresas deben analizar el problema teniendo muy en cuenta la realidad de este, alternativas disponibles, el costo de oportunidad en cada alternativa y los resultados futuros de la elección.

Muchas empresas dan frente a sus problemas tomando decisiones en forma no estratégica, es decir, lo hacen de forma automática e irracional. No analizan el resultado futuro o las consecuencias de cada una de estas decisiones.

Con un proceso mejor estructurado las empresas podrán obtener más información y seguridad para una toma de decisiones y así reducir al mínimo el riesgo de cometer errores. La matriz FODA es lo que les da a las empresas la situación real en la que se encuentran y así podrán tomar decisiones más acertadas.

Se pueden establecer mediante un correcto análisis FODA estrategias ofensivas, defensivas, de supervivencia y de reordenamiento que nos facilitaran la obtención de objetivos planteados.

Fortalezas	Debilidades
F1- F2 - F3 -	Variables estructurales internas de difícil eliminación o reducción (estrategias a largo plazo) D- D-
Oportunidades	Amenazas
O1- O2- O3-	Permanentes (no asociadas a nuestras debilidades) A- A-
	Circunstanciales (asociadas a nuestras debilidades) A1- A2-

⁷**Tabla 1. Plantilla de análisis FODA**

Una vez completadas las variables se debe analizar las mismas, para así preparar las estrategias de acción con respecto a la realidad deducida de la organización.

La forma más práctica para presentar las estrategias es la siguiente:

Estrategias (E):

- E1.-
- E2.-
- E3.-
- E4.-
- E5.-

⁷ Fuente: Que es matriz FODA, obtenido de <http://www.matrizfoda.com/>

También, al momento de escribir las estrategias debemos recalcar y referenciar la variable analizada en la plantilla FODA a la que corresponde dicha estrategia.

Ej.:

En la variable Debilidades encontramos.

D1.- personal poco comprometido con la empresa.

Estrategias:

E1.- (para D1) preparar programas de capacitación y motivación.

1.3. Fuerzas de Porter.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, mediante la cual podemos conocer el grado de competencia que existe en una industria y así creamos un análisis externo para desarrollar estrategias, con las cuales podremos aprovechar nuestras oportunidades y afrontar de forma eficiente las amenazas.

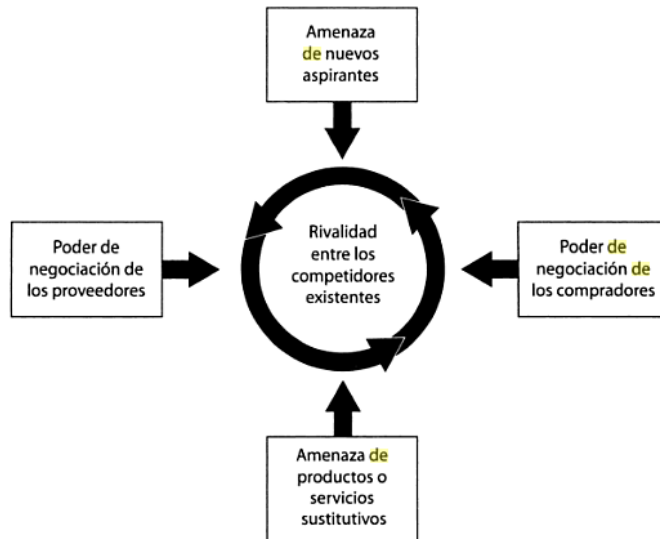
Las fuerzas son:

- Rivalidad entre competidores.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los consumidores.

⁸“Según Porter, el dividir una industria en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella y, por tanto, una apreciación más acertada de su atractivo; mientras que en el caso de una empresa dentro de la

⁸ Fuente: Arturo K. Mayo 2014, Gestión de negocios, , obtenido de <http://www.crecenegocios.com/categoria/gestion-de-negocios/>

industria, un mejor análisis de su entorno y, por tanto, una mejor identificación de oportunidades y amenazas”.



⁹Grafico 1. 5 fuerzas de Porter

1.3.1 Rivalidad entre competidores.

Es considerada la fuerza más poderosa de todas, se refiere a la rivalidad que existe entre empresas dentro de la misma industria que ofrecen el mismo o similar producto o servicio.

Una industria se considera con rivalidad fuerte por la gran cantidad de estrategias que toman las empresas para hacerse frente la una de la otra y aprovechar así cualquier muestra de debilidad. La rivalidad tiende a aumentar a medida que va aumentando los integrantes de la industria y por su capacidad de acoplarse y fortalecerse.

Pero además de ello, la rivalidad entre competidores también suele aumentar cuando:

⁹ Fuente: Michael. E. Porter. 2009, Ser competitivo, Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia.

- La demanda por los bienes o servicios de la industria disminuye.
- Poca diferenciación en los productos.
- Reducciones de precios comunes.
- Los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas.
- Costos fijos altos.
- Producto perecedero.
- Las fusiones y adquisiciones en la industria son comunes.

La industria se convierte menos atractiva cuando tiene menos ingreso, esto ocurre si la rivalidad entre competidores es cada vez más intensa. Como consecuencia será menos el ingreso de nuevos competidores.

En conclusión, nos permite comparar nuestras ventajas competitivas con las de los rivales y así poder desarrollar estrategias para superarlos.

Algunos ejemplos de estrategias son.

- Aumentar la calidad de los bienes o servicios.
- Reducir los precios.
- Características nuevas a los productos.
- Brindar nuevos servicios.
- Mejora y aumento de publicidad.
- Mejorar y aumentar promociones de ventas.

1.3.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

A medida que aumentan las empresas en una industria esta se vuelve cada vez más competitiva y por lo tanto menos atractiva. Pero ingresar no suele ser sencillo gracias a las barreras de entrada.

Ejemplos de barreras de entradas:

- Necesidad de lograr economías de escala.
- Necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado.
- Falta de experiencia.
- Lealtad del consumidor hacia las marcas.
- Capital.
- Necesidad de canales de distribución.
- Políticas reguladoras gubernamentales.
- Aranceles.
- Difícil acceso a materias primas.
- Patentes.
- Mercado saturado.

A pesar de las barreras, existen casos en los que las empresas logran ingresar fácilmente a una industria debido a que tienen precios más bajos, mejor calidad del producto y/o mejor publicidad con respecto a sus rivales.

Esta fuerza nos permite estar atentos al ingreso de nuevos competidores y desarrollar estrategias que fortalezcan las barreras de entradas, o hacer frente a los que llegan a entrar en la industria.

Algunos ejemplos de estas estrategias:

- Aumento de calidad de bienes y/o servicios.
- Reducción los precios.
- Aumento de canales de ventas.
- Aumento de publicidad.
- Mejorar las condiciones de ventas como: ofrecer un mayor financiamiento o extender las garantías.

1.3.3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Esta fuerza hace referencia al potencial ingreso de empresas que ofrecen un producto alternativo al de la industria.

Los productos sustitutos provocan un límite en el precio del producto de la industria, ya que si el precio supera este límite los consumidores optaran por el producto sustituto.

Ejemplos de productos sustitutos son las aguas minerales, que son sustitutas de las bebidas gaseosas, las galletas del pan, pañuelos desechables de pañuelos de tela.

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:

- Productos sustitutos con precios más bajos que los de los productos existentes.
- Poca publicidad de productos existentes.
- Poca lealtad en los consumidores.
- El costo bajo al cambiar de un producto existente a un sustituto.

El análisis de esta fuerza nos permite desarrollar estrategias, para complicar el ingreso de las empresas que ofrezcan productos sustitutos al de la industria, en último caso estrategias que nos permitan competir con ellas.

Algunos ejemplos de estas estrategias:

- Aumentar calidad de bienes y/o servicios.
- Reducir precios.
- Aumentar canales y promociones de ventas.
- Aumentar publicidad.

1.3.4. Poder de negociación de los proveedores.

Esta fuerza hace referencia al poder que tienen los proveedores de limitar o reducir las concesiones y de aumentar los precios. Por lo general mientras menos proveedores existan mayor será su poder de negociación, ya que al no haber suficiente oferta de materia prima pueden fácilmente aumentar los precios y ser menos concesivos.

El poder de negociación de los proveedores también tiende a aumentar cuando:

- Existen pocas materias primas sustitutas.
- Costo alto de cambiar de una materia prima a otra.
- Existe poco volumen de compras.

El análisis del poder de negociación de los proveedores nos facilita desarrollar estrategias para poder controlarlos y para disminuir su poder de negociación.

Algunos ejemplos de estas estrategias:

- Adquirir a los proveedores.
- Producir nosotros mismo las materias primas.
- Realizar alianzas estratégicas con los proveedores para así, por ejemplo, reducir los costos tanto los proveedores como nosotros.

1.3.5. Poder de negociación de los consumidores.

Esta fuerza hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria, para obtener buenos precios y condiciones.

Lo usual es que los consumidores tengan mayor poder de negociación con respecto a las empresas de la industria que ofrecen el bien y/o servicio, pero este poder puede presentar diferentes grados dependiendo del mercado.

Mientras menos cantidad de clientes existan mayor será su poder de negociación, ya que en menor demanda los precios suelen disminuir y por tanto se puede reclamar mejores condiciones.

El poder de negociación de los consumidores también tiende a aumentar cuando:

- No hay diferenciación en los productos.
- Cuando los consumidores compran en volumen.
- Facilidad para cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos.
- Consumidores bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.
- Reducción en la demanda.

Esta fuerza nos permite desarrollar estrategias para reducir el poder de negociación de los consumidores, y así obtener mayor lealtad de los clientes o incluso captar mayor cantidad de los mismos.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Buscar una diferenciación en los productos.
- Mayores servicios de postventa.
- Mayores y mejores garantías.
- Aumentar promociones de ventas.
- Aumentar comunicación con el cliente.

1.4. Plan estratégico

Existen muchas definiciones de planificación, pero en todas ellas existe un común denominador que es poder hablar hoy de lo que se va a hacer en el futuro.

Pues hablar de plan estratégico es referirse al plan maestro que ha desarrollado la alta dirección, tomando todas las estrategias corporativas por las

que ha optado en el presente, haciendo referencia a la proyección más habitual del plan estratégico, que es de tres años para convertirse en una empresa competitiva.

Al referirnos a ¹⁰“planificación estratégica, no debemos entenderla como una suma continuada de planes estratégicos, sino como un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de aquí, con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio” (Cantera, 1989).

En la práctica, el plan estratégico es un documento formal en el cual los directivos de la compañía intentan plasmar la estrategia que utilizarán durante un periodo de tiempo, que generalmente es de tres a cinco años.

Un plan estratégico debe ser:

- Cuantitativo: cifras que la compañía debe alcanzar.
- Manifiesto: modo de conseguirlas, describiendo la estrategia.
- Temporal: plazos que tiene la empresa para alcanzar dichas cifras.

El plan estratégico tiene tres puntos principales:

1.4.1. Objetivos.

Están en función de la ecuación: cantidad a alcanzar + plazo para conseguirlo, no dependen directamente de la empresa. Es conveniente utilizar el verbo conseguir.

Ej.

- Conseguir incrementar la rentabilidad económica un 10% durante el 2015.
- Conseguir una cuota de mercado del 40% antes de Noviembre de 2016.

¹⁰ FUENTE: José María Sainz de Vicuña Ancín, Que es la planificación estratégica, El plan estratégico en la práctica. Edición 2009.

Los objetivos del tipo: "Optimizar los recursos" o "Maximizar el beneficio durante los próximos dos años" no indican una cantidad a alcanzar y un plazo para conseguirlo por lo tanto no tienen validez. Tampoco un objetivo como: "Gastar 20000\$ en renovar instalaciones durante los próximos tres meses", porque esto dependería directamente de la empresa.

1.4.2. Políticas.

Permiten comunicar de forma explícita los principios básicos de la compañía para la toma de decisiones. Son marcadas por la propia empresa y su verbo asociado es siempre establecer.

Ejemplos.

- Establecer una política de cobros a 30 días y de pagos a 90 días.
- Establecer una política de contratación para titulados con al menos 2 años de experiencia.
- Establecer una política retributiva basada en un 80% de retribución fija y 20% de retribución variable.

1.4.3. Acciones.

Dependen directamente de la empresa y son ejecutadas para hacer más fácil la obtención de los objetivos, poner en claro y fomentar el cumplimiento de las políticas impuestas y son la columna vertebral de la estrategia global de la empresa. Realizar es el verbo asociado.

Ejemplos.

- Asistir a congresos del sector para mejorar la formación interna.
- Lanzar campaña publicitaria en radio y periódicos para promocionar el producto.
- Elaborar un manual de procedimientos interno para que la incorporación de nuevos miembros sea más ágil.

Se clasifican como acciones puntuales de la compañía o como dependientes de políticas de la empresa o de objetivos estratégicos, de esta forma se pueden agrupar para facilitar la identificación de su origen y por ende su finalidad.

En el plan estratégico escrito (en general de 20 páginas o menos) se concretan las líneas estratégicas a seguir por la compañía.

1.4.4. ¿Por qué hacer un plan estratégico?

- Para afirmar la organización: Buscando el compromiso de todos fomentando el vínculo entre la alta dirección y los distintos grupos de trabajo.
- Para descubrir lo mejor de la organización. Haciendo participar a todos los integrantes en la valoración de lo que hacemos mejor y así poder identificar las oportunidades.
- Aclarar ideas futuras: El día a día de una empresa puede ocasionar monotonía y costumbre que no permite ver más allá del mañana, un plan estratégico nos obliga a hacer una pausa para que nos examinemos y aclaremos ideas como organización y plantearnos un futuro por construir.

1.4.5. ¿Qué contiene el plan estratégico? ¿A qué preguntas responde?

- ¿Cuál es nuestra razón de ser?: declaramos la Misión.
- ¿A dónde deseamos ir?: Declaramos la Visión estratégica.
- ¿Qué hacemos bien? ¿Qué deseamos hacer?: Describimos los objetivos estratégicos.
- ¿Cómo llegamos a ese futuro?: Plan de acción; Reglamento de evaluación.

1.4.6. Redactar el plan estratégico

En todos los planes anteriores recalcamos que es imprescindible la participación de todas las personas que actúan en la organización, contrariamente sucede en el momento de la redacción del plan estratégico ya que es encargado a una persona o a un grupo muy reducido que se encarga de recolectar la información generada, la sistematiza y la presenta de forma ordenada.

1.4.7. Presentación del plan

- Delimitación de prioridades estratégicas, definición de escenario, estructura de objetivos.

Introducción.

Misión y Visión.

Análisis de la situación actual.

- Diagnóstico.

Formular estrategias.

- Priorizar.

Plan de acción

- Plan operativo

Una vez elaborado el plan estratégico, es recomendable que sea revisado por los distintos participantes antes de su redacción definitiva.

Comunicar

Es necesario explicar en detalle y comunicar a los distintos niveles de la organización.

1.5. Clasificación de Indicadores.

Los indicadores son instrumentos que sirven para determinar el avance o estado de los objetivos estratégicos. Además:

- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Permiten obtener información para evaluar el desempeño de las áreas de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Monitorean desviaciones en el logro de los objetivos.

El éxito de una empresa o proyecto es determinado mediante los indicadores.

Dichos indicadores suelen ser establecidos por los directivos de la organización y son utilizados a lo largo del ciclo de vida la misma para evaluar los resultados obtenidos y así mejorar el desempeño.

1.5.1. Indicadores de Eficiencia.

Partamos de que la eficiencia es la capacidad para llevar a cabo una actividad utilizando el mínimo de recursos. Entonces los indicadores de eficiencia son las razones que indican los recursos invertidos en la puesta a cabo de las tareas.

Ej.

Tiempo de fabricación utilizado para la elaboración de un producto, unidades/hora.

1.5.2. Indicadores de eficacia.

Partamos de que eficacia significa hacer efectivo un intento o propósito. Entonces los indicadores de eficacia son las razones que indican acierto en la ejecución de tareas o actividades.

Eficacia se da por el grado de cumplimiento de objetivos previstos. Al analizar la eficacia de una acción que es evaluada obtenemos un índice general gracias a una ponderación de cada uno de los índices.

1.5.3. Indicadores efectividad.

Efectividad involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, la realización de la actividad alcanzando el logro propuesto con un mínimo de recursos. En forma correcta con la mayor exactitud y sin desperdiciar tiempo o dinero.

Los indicadores de eficacia y efectividad son susceptibles en cualquier área de una organización, es decir, sean de producción, comerciales, de control, intelectuales, etc.

Generalmente se emplean las siguientes calificaciones y fórmulas para realizar las evaluaciones:

¹¹**Tabla 2. Indicadores**

EFICACIA		EFICIENCIA		EFFECTIVIDAD
RA/RE		[RA/(CAxTA)]/[RE/(CExTE)]		[(PUNTAJE EFICIENCIA+ PUNTAJE EFICACIA)/2]/ MAXIMO PUNTAJE
RANGOS	PUNTOS	RANGOS	PUNTOS	LA EFECTIVIDAD SE EXPRESA EN PORCENTAJE (%)
0-20%	0	MUY EFICIENTE>1	5	
21-40%	1			
41-60%	2	EFICIENTE=1	3	
61-80%	3			
81-90%	4	INEFICIENTE<1	1	
>91%	5			

¹¹Fuente: Elaborada por autores de tesis.

R=Resultado, E=Esperado, C=Costo, A=Alcanzado, T=Tiempo

Eficacia es la comparación de lo alcanzado y lo esperado (RA/RE). Los altos niveles de eficacia corresponden a porcentajes de ejecución muy altos que son cada vez más difíciles de obtener. Para obtener niveles superiores normalmente es exigido mayor esfuerzo y subir los grados de dificultad.

En el caso de $[RA/(CA \times TA)]/[RE/(CE \times TE)]$ es de nuevo lo alcanzado frente a lo esperado pero el resultado involucra dos variables en la obtención del resultado: costo incurrido y tiempo empleado para la actividad. El resultado entre estas dos variables es inverso porque mientras menos tiempo o dinero se consuma mejor será el desempeño y viceversa. También mientras más cantidad se obtenga por unidad de tiempo y costo, se estará en una situación favorable. En conclusión se está comparando el resultado obtenido por unidad de tiempo y costo con el esperado por unidad de tiempo y costo estimado. Cuando el valor alcanzado es mucho mayor que el estimado, el cociente debería ser el más alto posible.

En la fórmula de eficiencia se combinan las variables de eficacia valoradas por los factores tiempo y costo de manera inversa. Es decir, si existe una alta eficacia se supondrá que existe una alta eficiencia.

Si una organización es eficiente y también es eficaz en esencia se puede decir que es efectiva.

Al aplicarse los indicadores de efectividad y eficacia se generan múltiples beneficios.

- Las distintas áreas de la organización tomarán iniciativa de establecerse metas para su labor, lo que constituye un gran valor en cuanto a fijación de objetivos.
- Las áreas de la organización se verán en la necesidad de familiarizarse con las estimaciones sobre tiempos y costos de su operación, para así

generar una racionalización de los recursos (costos y adecuado uso del tiempo) utilizados en sus distintas actividades.

- Se puede utilizar para evaluar cada una de las áreas de la empresa y también para la medición del desempeño. También comparar cada uno de los indicadores entre áreas con diferente vocación.
- Se pueden tener en cuenta los indicadores para ser usados como base en planes de estímulos económicos.
- La competitividad de la organización es cada vez más elevada gracias a la disciplina que produce el establecerse metas de efectividad y eficacia, lo cual es un deseable objetivo.

CAPITULO 2.

2.1. Antecedentes

2.1.1. Situación Económica del Ecuador

Según la CEPAL (Comisión económica para América Latina y el Caribe), en su informe del 5 de Agosto del 2014, destaca que el PIB del Ecuador crecerá un 5% en este año sobre la base del continuado dinamismo de la demanda interna, en particular de la inversión, junto a la recuperación de la actividad de refinación de petróleo, un leve incremento de la inflación y un aumento de la deuda pública.

El porcentaje del país (2,8%) es superior al proyectado por el organismo para la región (2,2%), a la estimación del fondo monetario internacional (4,2%) y al de la agencia calificadora de riesgos Fitch Ratings (4,2%)

Según el presidente del Banco Central del Ecuador, Diego Martínez el 2014 será mejor que el 2013, con ritmos de crecimientos más altos.

Destaco que Ecuador sigue con tasa positiva de crecimiento, solo ha bajado su ritmo. Incluso el sector petrolero, antes de actuar el gobierno se expandía aproximadamente a 4,5% y 4,9%.

Según la CEPAL, los países sudamericanos han sufrido una desaceleración de la economía generalizada (desde el 3,1% hasta el 1,8%), siendo una excepción Colombia y Ecuador.

Cabe recalcar que en el 2013 el PIB (Producto Interno Bruto) de Ecuador creció el 4,5%, una tasa que era inferior a la del 2012 que fue de 5,2%.

Variación del Producto Interno Bruto (PIB)

● Promedio América Latina
● Ecuador



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales.
Gráfico: El Telégrafo / infografia@telegrafo.com.ec

País	2011	2012	2013	2014
Argentina	8.6	0.9	3.0	0.2
Bolivia	5.2	5.2	6.8	5.5
Brasil	2.7	1.0	2.5	1.4
Chile	5.8	5.4	4.1	3.0
Colombia	6.6	4.0	4.7	5.0
Costa Rica	4.5	5.1	3.5	4.0
Cuba	2.8	3.0	2.7	1.4
Ecuador	7.8	5.1	4.5	5.0
El Salvador	2.2	1.9	1.7	2.3
Guatemala	4.2	3.0	3.7	3.5
Haití	5.5	2.9	4.3	3.5
Honduras	3.8	3.9	2.6	3.0
México	3.9	4.0	1.1	2.5
Nicaragua	5.7	5.0	4.6	5.0
Panamá	10.8	10.2	8.4	6.7
Paraguay	4.3	-1.2	13.6	4.5
Perú	6.5	6.0	5.8	4.8
República Dom.	4.5	3.9	4.1	5.0
Uruguay	7.3	3.7	4.4	3.0
Venezuela	4.2	5.6	1.3	-0.5

¹² **Grafico 2. Variación de Producto Interno Bruto**

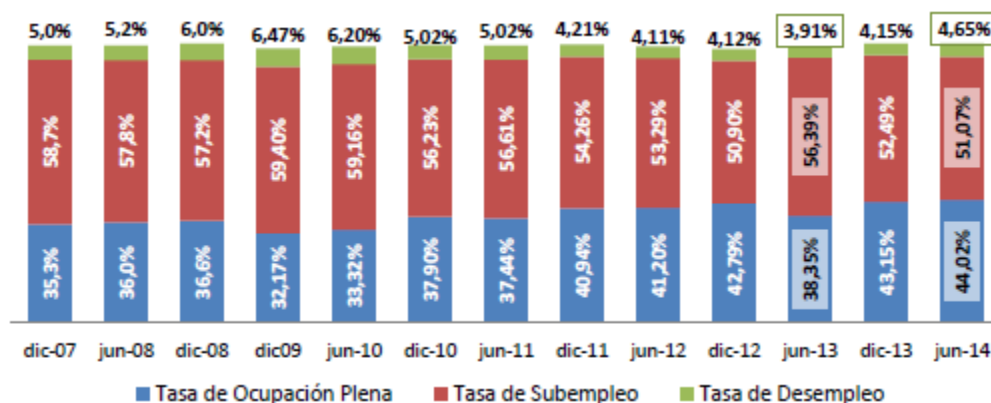
2.1.2. Empleo, subempleo y tasa de ocupación plena.

Cabe recalcar que el crecimiento de Ecuador es totalmente contradictorio en cuanto al tema de desempleo ya que según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) publicado el 15 de Junio del 2014 reporto que el primer semestre Ecuador cierra con un 4,65%, mientras que en junio del 2013 alcanzo el 3,87%, esta diferencia es estadísticamente significativa “señaló la entidad”

Cabe recalcar que un índice que si incremento favorablemente es de los trabajadores que laboran legal (Ocupados Plenos) y tiene ingresos superiores al salario básico, que fue del 43,78% mientras que en el 2013 era del 37,71%.

Mientras que el subempleo sigue teniendo un problema estructural, a junio pasado el 51,32% de la población estaba ocupada pero esta cifra es inferior a la registrada hace un año que fue del 57,10%. Estos cambios también son significativos señaló el INEC.

¹² Fuente: CEPAL (2014). La demanda interna seguirá impulsando la economía nacional. El Telégrafo.



¹³ **Gráfico 3. Desempleo, ocupación plena y subocupación**

2.1.3. Remesas

El periódico El Universo (Agosto 2014) resalta que las remesas que entraron al país en el primer trimestre del año llegaron a \$584,4 millones de dólares, lo que significó un aumento de 5,9% frente al mismo periodo del año anterior cuando la cifra fue de \$552,2 millones.

Según el BCE (Banco Central del Ecuador), el 45,9% de las remesas llegó desde Estados Unidos (\$268,3 millones) y hubo un crecimiento del 3,3% en relación al 2013.

En el caso de lo que ingreso al país desde España también hubo un ligero crecimiento de 6,5%, pues el año pasado en el primer trimestre la cifra se ubicó en \$184,3 millones, desde Italia el alza fue de 5,6%

Las provincias en donde más se concretan la remesa son las de Guayas, Pichincha Azuay y Cañar que sumaron el 73,6%.

Según Rodrigo Mendieta Muñoz (Junio 2014), ¹⁴“las remesas de los migrantes juegan un considerable rol en el financiamiento de empresas familiares tanto en Azuay como en Cañar; pero que su impacto económico resulta ambiguo.

¹³ Fuente: INEC (Instituto nacional de estadísticas y censos), (2014)

¹⁴ Rodrigo Mendieta Muñoz, (Junio 12, 2014). Migración, remesas y formación de negocios en Azuay y Cañar. Foro economía Ecuador. Recuperado en: <http://foroeconomiaecuador.com/fee/migracion-remesas-y-formacion-de-negocios-en-azuay-y-canar/>

En Cañar 1.087 establecimientos habrían utilizado las remesas como fuente de financiamiento (poco más del 13% del total), aportando con el 27% del capital destinado a la formación de empresas en este territorio”.

El estudio demuestra que los establecimientos con remesas corresponden en su mayoría a microempresas con ventas inferiores a los 30 mil USD (*United States Dollar*) anuales, empleando un promedio superior de trabajadores no remunerados en relación al resto de empresas. Dichos trabajadores que casi siempre son emigrantes retornados o sus familiares, lo cual refleja que la naturaleza de los negocios con remesas responde sobre todo a una estrategia de autoempleo, en cara a las escasas oportunidades laborales locales. El que se haya usado las remesas como parte importante de la inversión de estos negocios estaría relacionado con la falta de mecanismos de financiamiento productivo tanto públicos como privados.

En Ecuador, al igual que en otros países de alta incidencia migratoria, se llevan a cabo políticas de incentivos a la inversión migrante, enfocada hacia la formación de microempresas con remesas como medio de desarrollo económico local. La investigación sugiere que estas estrategias públicas además de resultar insuficientes, habrían tenido un reducido impacto, dado el pobre desempeño de las empresas formadas con remesas, tanto en términos de ingresos como de generación de empleo remunerado.

Más bien deberían establecerse mecanismos locales que incentiven la inversión privada, tomando como criterio los encadenamientos hacia los sectores de mayor dinamismo económico, como es el caso del sector turístico y de manufactura. Por ejemplo, en el caso de los migrantes resultaría más rentable si los recursos y esfuerzos se destinaran a promover la complementariedad entre la oferta productiva local y la experticia de los migrantes, alcanzada en su estadía laboral en el extranjero.

2.1.4. Situación económica del Cañar.

Según la división política actual esta provincia, tiene 7 cantones y 33 parroquias: Azogues (9 parroquias), Biblián (5 parroquias), Cañar (12 parroquias), La Troncal (3 parroquias), El Tambo (1 parroquia), Déleg (2 parroquias) y Suscal (1 parroquia).

El 18,47% de la PEA (Población Económicamente Activa) de la provincia de Cañar se dedica a la agricultura, silvicultura y caza, siendo ésta la principal actividad económica de la provincia. En segundo plano, se ubican los sectores de: servicios (13,9%), comercio (10,7%) y manufactura (10%). La construcción representa el 8,3% de la PEA de la provincia, seguido de las actividades no bien especificadas que constituyen el 5,5% y transporte con el 4,6%. Mientras que, las actividades de menor importancia para la provincia son: establecimientos financieros (1,1%), trabajador nuevo (0,4%), electricidad, gas y agua (0,2%) y explotación de minas y cartería (0,1%).

Sector	% PEA
AGRICULTURA	45%
COMERCIO	11%
MANUFACTURA	10%
SERVICIOS	14%
OTROS	6%
CONSTRUCCION	8%
TRANSPORTE	5%
SERVICIOS FINANCIEROS	1%
TOTAL	100%

¹⁵ Tabla 3. Estructura sectorial de la PEA en Cañar

La inversión en pequeñas empresas es uno de los destinos que tiene las remesas de los migrantes en Cañar, cabe recalcar que la mayor parte de empresas que se constituyen en dicha provincia son de tipo comercial y la mayoría son empresas familiares.

¹⁵ OCE (Mayo 2011). INEC, VI censo de población y vivienda.

La provincia del Cañar es una de las menos desarrolladas en potencia industrial del país y no ha existido mayor crecimiento en los últimos 10 años. La mayoría de la actividad industrial es desarrollada por el sector público y grupos económicos que no son nativos de la provincia. Pequeños productores han desarrollado alianzas para poder ser competitivos.

Es evidente que la razón por la que la provincia no ha podido desarrollar su industria es por una falta de visión de la población. A nivel local es muy difícil dinamizar la economía ya que la población económicamente activa es baja pero le beneficia la cercanía con provincias de Azuay y Guayas, que tienen mayor población y por tanto más consumidores potenciales y así aprovechar ese mercado.

2.2. Sector empresarial de las PYMES familiares del Cañar

En la provincia del Cañar encontramos empresas que se dedican a diferentes tipos de actividades, tales como: industriales, comerciales, de servicios y también a la agricultura, siendo esta última la más común. En gran parte las empresas son familiares, por tanto, se encuentran dirigidas por la cabecera familiar. Como se indicó anteriormente la provincia da gran acogida a diferentes grupos empresariales que no son nativos de la misma, pero las empresas locales han podido hacer frente a estas grandes firmas con diferentes estrategias empresariales, que han permitido incluso obtener más rentabilidad que dicha competencia. Desafortunadamente todas estas empresas llegan a un punto en donde no logran superar la barrera de crecimiento por el cambio generacional que enfrenta toda empresa familiar, como consecuencia asumen un grado de declive o incluso la desaparición de la empresa.

Al desarrollar la presente investigación se pretende identificar cual debe ser el mejor camino para dirigir a una empresa hacia un crecimiento continuo y sostenido, también se pretende comprender como se desarrolla las diferentes actividades comerciales y cuál es el mejor forma de administrar una empresa y llevarla al éxito, es importante recalcar que al existir organizaciones que se

dedican mayormente al comercio nos enfocaremos en 5 de las más representativas, para comprender cuáles son sus estrategias para enfrentar a las grandes empresas que invaden su segmento de mercado, y cuáles son sus proyectos a largo plazo.

2.2.1. Antecedentes de las empresas a estudiar.

Empresas a Estudiar

2.2.1.1. La Playa Store

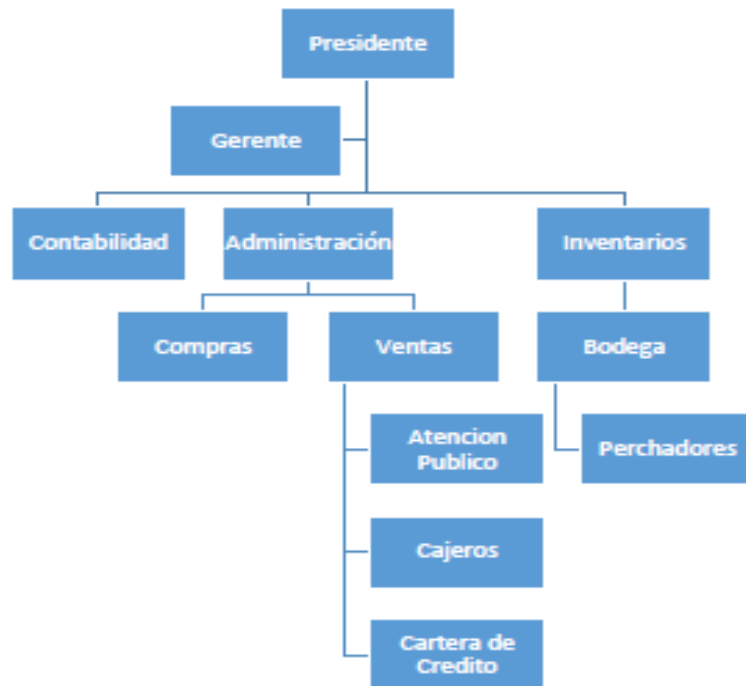
Antecedentes

Con tan solo un pequeño capital de 500 mil sucres, fruto del ahorro de 3 meses de trabajo, comienza el camino hacia su sueño, una empresa, junto a su esposa y compañera de viaje. Como todo comienzo es difícil, este no fue la excepción, ya que el capital alcanzó para adquirir contada mercadería, que no era suficiente y el ofrecer créditos minaba los pocos ingresos obtenidos, llevando a desprenderse de lo poco alcanzado para poder seguir con el emprendimiento y lograr sus metas.

Actualmente La Playa Store cuenta con una construcción avaluada en 2 millones de dólares, un equipo de oficina \$ 50.000, en mercadería \$650.000 mil dólares; donde se buscó brindar comodidad a sus clientes.

Esta empresa se dedica a comercializar electrodomésticos, muebles y enseres, bazar, motos, juguetería, ropa, tecnología, audio-video y muchos otros, con un aproximado de 10000 ítems para sus consumidores.

El organigrama se encuentra estructurado de la siguiente manera.



¹⁶**Grafico 4. Organigrama La Playa Store**



¹⁷**Grafico 5. Foto del local**

Una de las principales características que presenta esta empresa, es la atención que brinda a sus clientes y la comodidad que ellos encuentran en visitar

¹⁶ Fuente: La playa store, autores de tesis, (2014)

¹⁷ Fuente: Autores de Tesis, (2014)

un local con unos acabados de primera calidad. La variedad de productos hace que la ciudadanía la vea como una de las primeras opciones cuando necesitan algún bien, en especial en fechas especiales, como lo es el día de la madre, del padre, del niño y por supuesto navidad, que es cuando la empresa obtiene su más alto nivel de ganancias.

La empresa se encuentra distribuida en tres plantas: En la primera encontramos muebles de oficina, sala, comedor, mesas, exterior y complementos de hogar y empresa, colchones; En la segunda planta se encuentra todo en línea blanca, línea café, audio y video, implementos para el hogar, maquinaria para la pequeña y grande industria, complementarios para acabados del hogar y tecnología, en la parte exterior se dispone de motos y accesorios para vehículos, y por último en la tercera planta se encuentra los instrumentos musicales, equipos de amplificación, equipos de gimnasio, juguetería en general, línea de plásticos y bazar.

Una particularidad de esta empresa es que ofrece una facilidad de compra que ninguna otra empresa del sector lo hace, es decir, ventas a crédito. En una entrevista realizada al dueño nos informó que alrededor del 43% de las ventas efectuadas en el año son efectuadas a crédito, y para lograr esto se tiene que tener un muy buen capital de trabajo.

El marketing también es un punto fuerte ya que anualmente se invierte de 8.000 a 10.000 mil dólares en publicidad, promociones y regalos por fechas especiales.

2.2.1.2. La Bodega

Antecedentes

El Supermercado La Bodega tiene más de 30 años en el mercado local, desde sus inicios la empresa ha ofrecido productos de primera necesidad y una variedad de productos que caracterizan en esencia al supermercado. Entre la línea tenemos: licores, línea de bazar, cárnicos, productos de primera necesidad entre otros. Estos

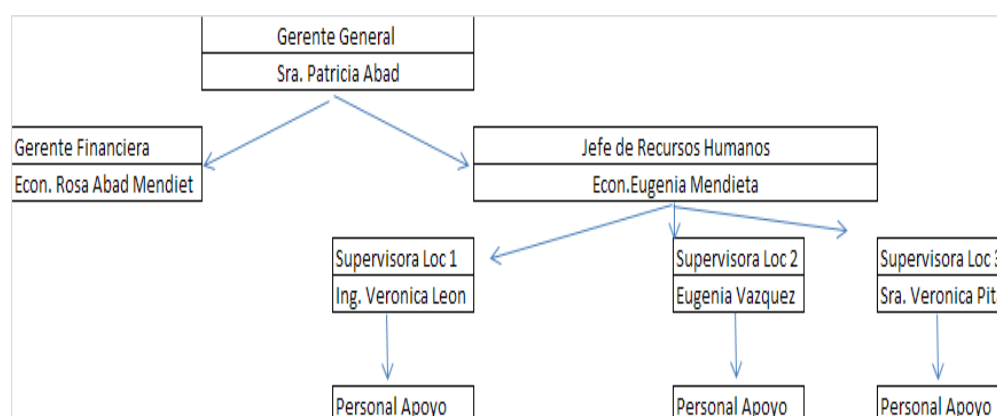
artículos han tenido gran acogida por los consumidores, tanto por cuestiones de precio, servicio y variedad, especialmente en clientes de clase media.

Supermercado La Bodega tiene gran competencia en la zona, las cuales reducen fuertemente el segmento de mercado al cual se dirige, los más destacados son: supermercados Aki (Grupo la favorita), Jerez Shopping Center y Zaz. También es importante destacar que al estar cerca de la ciudad de Cuenca tiene que afrontar grandes cadenas de supermercados por ejemplo: Gran Aki, Supermaxi, Coral Centro que son cadenas muy posicionadas en el mercado.

Súper mercados La Bodega se ha convertido en un icono de la ciudad de Azogues, es por ello que ha decidido incursionar en el nivel de autoservicio, buscando satisfacer de mejor manera las necesidades de los consumidores y así ampliar el mercado que atiende actualmente.

Estructura de la empresa.

Supermercados La Bodega es una marca fundada por la familia Abad Mendieta, como principales accionistas destacamos a las economistas Patricia y Rosa Abad Mendieta, que además desempeñan el rol de gerente general y gerente financiero de la compañía. La empresa cuenta con la colaboración de 40 personas.



¹⁸**Grafico 6. Organigrama La Bodega**

¹⁸ Fuente: Autores de Tesis, Abad Mendieta Cía. Ltda. (Octubre 2014)



¹⁹Grafico 7. Logo



²⁰Grafico 8. Foto del local

Análisis Situación Actual de la empresa

Una de las principales razones por las que la empresa ha logrado posicionarse en el mercado, es debido a las campañas de marketing que viene desarrollando, tanto en medio radiales, televisivos, diarios, etc. Los regalos y rifas que se ofrecen por fechas importantes han dado muy buenos resultados como forma de

¹⁹ Fuente: Centro comercial La Bodega.

²⁰ Fuente: Autores de Tesis, Abad Mendieta Cía. Ltda. (Octubre 2014)

promoción y constantemente se está buscando dar un aire fresco a la imagen que se pretende plasmar en la mente de potenciales cliente.

La capacidad de negociación con proveedores es muy importante ya que al tener una importante rotación de inventario, se realizan reposiciones más frecuentemente y en cantidades superiores, lo cual lleva al proveedor a ofrecer descuentos por montos de compra o por volumen y estos a su vez la empresa transmite a los clientes, dando una imagen de ahorro al adquirir los productos en sus locales.

La ubicación geográfica da una gran ventaja frente a la competencia ya sus tres sucursales se encuentran ubicadas estratégicamente, la principal se encuentra en una zona de alta afluencia de personas, en la calle principal de la ciudad, su primer sucursal está en el único centro comercial “Bartolomé Serrano” con una adecuación de alta calidad, lo que a muchos consumidores llama la atención, la tercera sucursal del mismo modo se encuentra ubicada en el cantón Biblian en una zona de alta afluencia, diariamente circulan gran cantidad de personas tanto locales como turistas.

El autoservicio que propone da un toque diferente de promoción, que muchos competidores no lo dan y garantiza una ventaja frente a los mismos.

El tener más de 30 años en el mercado local es otra ventaja con respecto a los competidores, ya que muchos clientes se sienten identificados por lo que representa realizar sus compras en supermercados La Bodega.

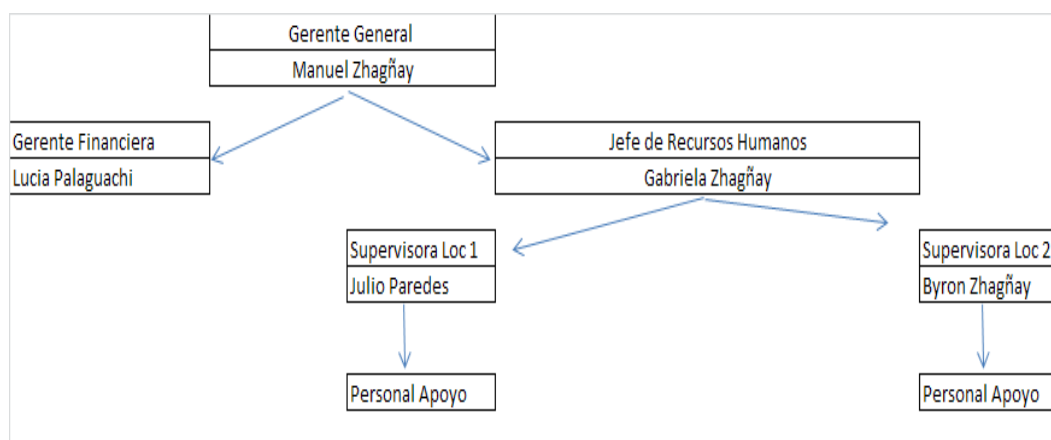
2.2.1.3. Dimcofe Ferretería

Antecedentes

Abre sus puertas con un capital conformado 6.000 dólares norteamericanos y una casa, en donde vivían junto a sus dos hijos y desarrollaba sus actividades económicas. Para abrir sus puertas, Don Manuel junto con su esposa tuvieron que salir a buscar proveedores en la ciudad de Cuenca, en donde se dieron a conocer

por muchas empresas que tenían una gran trayectoria en el mercado ferretero, entre ellos tenemos a Comercial Ávila Ochoa, Vásquez Brito, Ferretería Continental, entre otros. El comienzo fue difícil ya que durante 4 meses el capital invertido en productos no logro la rotación esperada, la falta de experiencia provocó que se obtuviera la mercadería a un costo alto y por tanto fue difícil competir con las empresas que se encontraban ya establecidas en la zona. Amigos y familiares adquirieron los pocos productos que se tenía en bodega y así se pudo corregir ese error de principiante, se buscaron nuevos proveedores con mejores condiciones de compra y otras formas de reducir costos.

Actualmente la empresa cuenta con 2 sucursales propias, en donde se atiende al cliente en forma personal, buscando satisfacer las necesidades de los mismos. La empresa organizacionalmente se encuentra estructurada como gerente general Sr. Manuel Narciso Zhagñay, gerente financiero (Srta. Inés Lucia Palaguachi), jefe de personal (Srta. Gabriela Zhagñay).



²¹ **Grafico 9. Organigrama Dimcofe Ferretería Cía. Ltda.**

²¹ Fuente: Autores de tesis, Dimcofe Ferretería (Octubre 2014).



²²Grafico 10. Foto del local



²³Grafico 11. Logo

Análisis Actual de la Empresa

Dimcofe Ferretería, si bien es una de la empresas que ha tenido un crecimiento significativo durante los últimos 5 años, no ha podido lograr del todo una posición significativa en el mercado, ya que es un negocio en donde la actividad principal es la venta de artículos para la construcción que siempre están en fluctuación por el mismo hecho que esta industria está llena de competidores.

Un punto fuerte de la empresa es tener actualmente buenos proveedores, que colaboran con precios que están por debajo de los intermediarios y también facilitan concesiones.

La atención al cliente en sus almacenes es considerado bueno, con pequeñas fallas no difíciles de corregir.

²² Fuente: Autores de tesis

²³ Fuente: Dimcofe Ferretería, Autores de tesis

La variedad de productos ha sido uno de los principales problemas, ya que a nivel de construcción existe un sin número de artículos que es difícil mantener en bodega, por tanto las compras y la rotación deben ser cuidadosamente planificados. Ante esto, Dimcofe siempre trata de tener la mayor parte de estos productos.

2.3. Plan estratégico de las empresas a analizar

2.3.1. Misión

Según Iván Thompson ²⁴“la misión es el motivo o razón por la que una empresa existe, ya que define: lo que pretende cumplir en su entorno, lo que pretende hacer y para quien lo va a hacer”.

Centro Comercial Arévalo

“Brindar gran variedad de productos con la más fina calidad, en un solo lugar satisfaciendo a nuestro cliente en un amplio y cómodo lugar acompañado de la mejor atención al público”.

Súper Mercado la Bodega

“Proveer a la ciudad de Azogues y sus alrededores productos y servicios de primera calidad, al mejor precio, en el lugar adecuado que satisfaga las necesidades de la población”

Dimcofe Ferretería

“Comercializar la más amplia gama de productos para la construcción y de ferretería para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, brindando un servicio personalizado, dando una asesoría técnica que facilite la construcción”.

²⁴ Fuente: Iban Thompson, (Diciembre 2006), Misión y Visión, recuperado en: <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html#notas>

2.3.2 Visión.

Según Jack Fleitman, ²⁵“la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones y estrategias de crecimiento junto a las de competitividad”.

Centro comercial La Playa Store

Cristalizar el proyecto en su totalidad, brindando a la ciudad un lugar amplio en el cual pueda encontrar desde un hilo de coser hasta un vehículo, consolidando nuestra permanecía con los precios más bajos del sector.

Supermercado la Bodega

Convertirse en los próximos cinco años en líder a nivel de autoservicios en la provincia del Cañar.

Dimcofe Ferretería

Expandir nuestras actividades dentro de los próximos 5 años

2.3.3. Objetivos

Centro comercial La Playa Store.

Objetivo General:

Tener un crecimiento del 10% en la utilidad de la empresa cada año.

Objetivos Específicos:

- Ofrecer una amplia gama de productos en un solo lugar.

²⁵ Fuente: Negocios Exitosos, de Fleitman Jack, McGraw Hill, 2000, Pág. 283.

- Garantizar la calidad en cada uno de los productos ofrecidos y colocados en el mercado.
- Culminar con el proyecto en su totalidad el cual consta de patio de comida, supermercado, ferretería y 2 salas de cine.

Supermercado La Bodega

Objetivo General:

Proveer a la ciudad de Azogues una apertura de comercio en el sistema de autoservicios, para poder así satisfacer las necesidades de la población logrando un incremento del 15% de la participación del mercado por año.

Objetivos específicos.

Objetivos financieros.

- Tener una rentabilidad de 18% anual.

De servicio al cliente.

- Brindar a los clientes el mejor servicio y atención en el área del supermercado.
- Contar con instalaciones: limpias, amplias, para que el cliente se sienta a gusto.
- Ofrecer productos de buena calidad para los clientes.
- Lograr que del 100% de las personas que nos visitan, el 50% regresen.

Objetivos operativos.

- Mantener un stock de inventario de hasta el 2%.
- Lograr una rotación de inventario de 4 veces en productos de primera necesidad, 2 veces en abarrotes, y del 1,4 en el resto de productos.

Objetivos administrativos.

- Lograr una rotación de personal operativo no mayor al 10%.
- Lograr una rotación de personal, al tercer año no mayor del 5%
- Mantener motivado y comprometido al personal.
- Mantener una relación comercial excelente con los proveedores aplicando el principio de ganar –ganar.

Dimcofe Ferretería

Objetivos General.

Ofrecer una variedad de productos y servicios para la construcción, brindando una gran variedad al cliente, aspirando a mejorar las utilidades de la empresa en un 20% en el 2015.

Objetivos Financieros.

- Conseguir una rentabilidad del 15% anual.
- Rentabilidad a corto, medio plazo y largo plazo.
- Evitar quedarse sin liquides.
- Mantener un capital de trabajo sostenido.

De servicio al cliente.

- Brindar atención de calidad
- Tener todo lo que el cliente necesita para la construcción
- Dar una asesoría totalmente confiable y de acorde a los productos que el consumidor necesita
- Cumplir con los parámetros del cliente
- Mejorar el servicio que ofrece la competencia.

Operativos.

- Lograr una rotación más eficiente de los productos, sobre todo los que son indispensables para la construcción.

- Incrementar una rotación de mínimo 4 veces por mes, ferretería y acabados 2 veces y de productos complementarios 2 veces.

Administrativos.

- Capacitación permanente al personal, es decir periodo mensual.
- Mantener motivado y comprometido al personal
- Generación a largo plazo y generación de nuevos puestos de trabajo.
- Control permanente de las actividades operativas.

De ventas.

- Recuperación de cartera al tiempo pactado con el cliente
- Control permanente de la actividad, cierres de caja, atención al cliente, pedidos cumplidos y control de inventario

Proveedores.

- Cumplir con los pagos a fechas pactadas
- Conseguir buenos productos a costos competitivos
- Pactar políticas de compra bien estructuradas

Plan de Acción.

Definición.

Es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específico, utilizando los recursos dados para lograr un objetivo.

Un plan de acción se resume en: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, y ¿Con Quién? se realiza la acción.

2.3.3.1. Plan de acción de las empresas.

La Playa Store.

Plan de Acción: La Playa Store.					
En base de	- Ofrecer una amplia gama de productos en un solo lugar				
Departamento Encargado	Jefe de Compras				
Estrategia	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
Elaborar una guía que permita estar actualizado en cuanto a tendencias del mercado.	Capacitar permanentemente al personal sobre como indagar en nuevas tendencias.	Mediante el uso de herramientas de información como el internet y medios publicitarios.	Recursos humanos y recursos tecnológicos.	En forma permanente dando especial tratamiento a fechas de gran importancia para la empresa.	Jefe de compras.

²⁶ **Tabla 4. Plan de acción La Playa Store.**

²⁶ Fuente: Autores de Tesis

Plan de Acción: La Playa Store.					
En base de	Garantizar la calidad en cada uno de los productos ofrecidos y colocados en el mercado.				
Departamento Encargado	Jefe Financiero				
Estrategia	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
Elaborar una guía que permita controlar la calidad del producto.	Revisar permanentemente el buen funcionamiento y estado de los productos.	Mediante un sistema de control de calidad al momento del ingreso del producto a la bodega.	Recursos humanos y tecnológicos	Al momento de ingresar el producto a bodega.	Bodeguero encargado.

²⁷ **Tabla 5. Plan de acción La Playa Store**

²⁷ Fuente: Autores de Tesis

Plan de Acción: La Playa Store.					
En base de	Culminar con el proyecto en su totalidad, el cual consta de patio de comida, supermercado, ferretería y 2 salas de cine				
Departamento Encargado	Jefe Financiero				
Estrategia	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
Diseñar una guía de evaluación del proyecto trazado.	El proyecto se cumpla paso a paso.	Autoevaluación y control.	Indicadores financieros y administrativos.	Forma trimestral.	Jefe financiero.

²⁸ **Tabla 6. Plan de acción La Playa Store**

²⁸ Fuente: Autores de Tesis

La Bodega

Plan de Acción: La Bodega.					
En base de	Tener una rentabilidad de 18% anual.				
Departamento Encargado	Jefe Financiero				
Estrategia	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
Evaluar constantemente los índices financiero	Todos los indicadores financieros se estén cumpliendo a cabalidad.	Mediante Ratios y Análisis Financieros.	Recurso Humano.	Forma Trimestral.	Gerente General.

²⁹ **Tabla 7. Plan de acción La Bodega**

²⁹ Fuente: Autores de Tesis

Plan de Acción: La Bodega.					
En base de	Brindar a los clientes el mejor servicio y atención en el área de supermercados.				
Departamento Encargado	Jefe Financiero				
Estrategia	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
Medir la satisfacción del cliente en el almacén.	El cliente este bien atendido.	Mediante encuestas a los clientes	Recursos Humanos.	Periodo mensual.	Personal que labora dentro del almacén.

³⁰ **Tabla 8. Plan de acción La Bodega**

³⁰ Fuente: Autores de Tesis

Plan de Acción: La Bodega.					
En base de	Contar con instalaciones: limpias, amplias, para que el cliente se sienta a gusto.				
Departamento Encargado	Jefe Financiero				
Estrategia	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
Revisar permanentemente el acceso y limpieza del almacén y de quienes trabajan dentro de él.	Todo esté limpio y bien ubicado. Tanto el almacén como su personal.	Revisando la limpieza del local por lo menos 2 veces por día.	Con recursos materiales propios para ello.	Diariamente.	Personal que labora dentro de las actividades de mantenimiento.

Tabla 9. Plan de acción La Bodega³¹

³¹ Fuente: Autores de tesis

Plan de Acción: La Bodega.					
En base de	Ofrecer productos de buena calidad para los clientes.				
Departamento Encargado	Jefe Financiero				
Estrategia	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
Revisar la calidad de los productos, y dar prioridad a productos que se caduquen.	Todos los productos estén en buenas condiciones listos para su uso.	Revisando fechas de expiración y empaque de los productos.	Recursos humanos	Diariamente	Personal que labora dentro de las actividades bodega.

³² **Tabla 10. Plan de acción La Bodega**

³² Fuente: Autores de Tesis

Plan de Acción: La Bodega.					
En base de	Mantener un stock de inventario de hasta el 2%				
Departamento Encargado	Jefe Financiero				
Estrategia	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
Mediante un sistema informático que permita al personal tener una guía del stock de los productos	El stock se mantenga moderado de tal manera que si un producto llega a una cierta cantidad se realice el pedido respectivo.	Revisando periódicamente el stock.	Recursos tecnológicos y humanos.	Diariamente	Personal que labora dentro de las actividades de bodega y percha.

³³ **Tabla 11. Plan de acción La Bodega**

³³ Fuente: Autores de Tesis

Plan de Acción: La Bodega.					
En base de	Lograr una rotación de inventario de 4 veces en productos de primera necesidad, 2 veces en abarrotes, y del 1,4 en el resto de productos				
Departamento Encargado	Jefe Financiero				
Estrategia	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
Establecer promociones y descuentos en épocas de temporada.	Incrementar rotación de los productos.	Con promociones y descuentos.	Recursos Materiales	En temporadas que sean de mayor rotación.	Personal de marketing.

³⁴ **Tabla 12. Plan de acción La Bodega**

³⁴ Fuente Autores de Tesis

Plan de Acción: La Bodega.					
En base de	Lograr una rotación de personal operativo no mayor al 10%				
Departamento Encargado	Jefe Financiero				
Estrategia	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
Capacitar permanentemente al personal.	Todos se sientan motivados y cómodos en sus puestos de trabajo.	Incentivos, reconocimientos.	Recursos financieros y beneficios.	Una vez por mes.	Jefe de personal.

³⁵ **Tabla 13. Plan de acción La Bodega**

³⁵ Fuente: Autores de Tesis

Plan de Acción: La Bodega.					
En base de	Mantener una relación comercial excelente con los proveedores aplicando el principio de ganar –ganar.				
Departamento Encargado	Jefe Financiero				
Estrategia	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
Tener una buena relación con los proveedores.	Todos los proveedores se sientan cómodos con nuestra empresa.	Pagos puntuales, pedidos en monto.	Recursos financieros.	Diariamente.	Jefe de compras.

³⁶ **Tabla 14. Plan de acción La Bodega**

³⁶ Fuente: Autores de Tesis

Dimcofe Ferretería

Plan de Acción: Dimcofe Ferretería.					
En base de	Tener un crecimiento sostenido que permita incrementar la utilidad de la empresa en un 8% anual.				
Departamento Encargado	Jefe Financiero				
Estrategia	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
Evaluar los estados financieros.	Todas las metas trazadas se cumplan a cabalidad.	Mediante ratios y análisis financieros.	Recursos humanos.	Forma mensual.	Jefe financiero

³⁷ **Tabla 15. Plan de acción Dimcofe Ferretería**

³⁷ Fuente: Autores de Tesis

Plan de Acción: Dimcofe Ferretería.					
En base de	No quedarse sin liquides				
Departamento Encargado	Jefe Financiero				
Estrategia	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
Mantener un capital no menor a 30.000 dólares para cubrir imprevistos.	Se pueda cubrir las obligaciones de forma inmediata.	Con dinero en la cuenta.	Recursos financieros	Permanentemente.	Jefe Financiero.

³⁸ **Tabla 16. Plan de acción Dimcofe Ferretería**

³⁸ Fuente: Autores de Tesis

Plan de Acción: Dimcofe Ferretería.					
En base de	- Brindar una atención de primera calidad				
Departamento Encargado	Jefe Financiero				
Estrategia	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
Revisar permanentemente el acceso y limpieza del almacén y de quienes trabajan dentro de él.	Todo esté limpio y bien ubicado en el almacén.	Revisando y haciendo la limpieza del local.	Con recursos materiales propios para ello.	Diariamente	Personal que labora dentro de las actividades de mantenimiento

³⁹ **Tabla 17. Plan de acción Dimcofe Ferretería**

³⁹ Fuente: Autores de Tesis

Plan de Acción: Dimcofe Ferretería.					
En base de	Ofrecer productos de buena calidad para los clientes				
Departamento Encargado	Jefe Financiero				
Estrategia	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
Mantener calidad de productos y las garantías vigentes.	Todos los productos que estén en buen estado	Mediante revisiones periódicas.	Recurso humano.	Diariamente.	Personal de bodega.

⁴⁰ **Tabla 18. Plan de acción Dimcofe Ferretería**

⁴⁰ Fuente: Autores de Tesis

Plan de Acción: Dimcofe Ferretería.					
En base de	Tener todo lo que el cliente necesita para la construcción				
Departamento Encargado	Jefe Financiero				
Estrategia	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
Permanecer actualizado en cuanto a nuevos productos.	El almacén tenga nuevos productos.	Investigando.	Mediante internet e información proporcionada por los proveedores.	Semanalmente.	Jefe de Compras

⁴¹ **Tabla 19. Plan de acción Dimcofe Ferretería**

⁴¹ Fuente: Autores de Tesis

Plan de Acción: Dimcofe Ferretería.					
En base de	Dar una asesoría totalmente confiable y de acorde a los productos que el consumidor necesita				
Departamento Encargado	Jefe Financiero				
Estrategia	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
Establecer normas y guías para dar una buena atención al cliente.	Todos los clientes estén satisfechos.	Con guías del buen trato al cliente y capacitación permanente.	Mediante la capacitación personal.	Trimestral.	Jefe de personal.

⁴² **Tabla 20. Plan de acción Dimcofe Ferretería**

⁴² Fuente: Autores de Tesis

Plan de Acción: Dimcofe Ferretería.					
En base de	Mejorar el servicio que ofrece la competencia.				
Departamento Encargado	Jefe Financiero				
Estrategia	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
Evaluar el servicio otorgado en el almacén.	Saber si los clientes se encuentren bien atendidos.	Entrevistas a los clientes.	Encuestas.	En forma trimestral	Jefe de Marketing.

⁴³ Tabla 21. Plan de acción Dimcofe Ferretería

⁴³ Fuente: Autores de Tesis

Plan de Acción: Dimcofe Ferretería.					
En base de	Lograr una rotación más eficiente de los productos, en productos que son indispensables para la construcción, se pretende incrementar una rotación de mínimo 4 veces por mes, ferretería y acabados 2 veces y de productos complementarios 2 veces.				
Departamento Encargado	Jefe Financiero				
Estrategia	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
Dar promociones en forma permanente.	Acelerar la rotación de los productos.	Dar descuentos en productos con corta fecha de caducidad.	Descuentos y promocióne.	Diariamente.	Vendedor.

⁴⁴ **Tabla 22. Plan de acción Dimcofe Ferretería**

⁴⁴ Fuente: Autores de Tesis

Plan de Acción: Dimcofe Ferretería.					
En base de	Mantener motivado y comprometido al personal				
Departamento Encargado	Jefe Financiero				
Estrategia	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
Dar incentivos y reconocimientos al personal.	El personal se sienta cómodo y comprometido con la empresa.	Haciendo agradable su participación en la empresa.	Con reconocimientos e incentivos.	Forma trimestral	Jefe de Personal

⁴⁵ **Tabla 23. Plan de acción Dimcofe Ferretería**

⁴⁵ Fuente: Autores de Tesis

Plan de Acción: Dimcofe Ferretería.					
En base de	Recuperación de cartera al tiempo pactado.				
Departamento Encargado	Jefe Financiero				
Estrategia	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
Establecer una guía que permita al vendedor recuperar cartera.	Todos los saldos de los clientes se encuentren al día.	Mediante una guía	Con recursos humanos y tecnológicos	Diariamente	Vendedor

⁴⁶ Tabla 24. Plan de acción Dimcofe Ferretería

⁴⁶ Fuente: Autores de Tesis

Plan de Acción: Dimcofe Ferretería.					
En base de	Control permanente de la actividad, cierre de caja.				
Departamento Encargado	Jefe Financiero				
Estrategia	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
Jefe financiero cierre todos los días las cajas.	Todo el dinero y la información estén al día.	Jefe financiero cierre caja con una media hora de anticipación.	Con recursos humanos y tecnológicos	Diariamente	Jefe Financiero

⁴⁷ Tabla 25. Plan de acción Dimcofe Ferretería

⁴⁷ Fuente: Autores de Tesis

Plan de Acción: Dimcofe Ferretería.					
En base de	Tener una buena relación con los proveedores.				
Departamento Encargado	Jefe Financiero				
Estrategia	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
Pactar descuentos, fechas de pago y sobre todo tener liquides para cubrir el haber con el proveedor.	Todos los proveedores estén satisfechos.	Con buen trato, puntualidad y sobre todo liquides	Liquides para cubrir los pagos.	Diariamente	Jefe Financiero

⁴⁸ Tabla 26. Plan de acción Dimcofe Ferretería

⁴⁸ Fuente: Autores de Tesis

2.3.4. Valores Corporativos.

CENTRO COMERCIAL LA PLAYA STORE.

- Honestidad
- Respeto
- Educación
- Disciplina
- Responsabilidad
- Imagen y presentación

SUPER MERCADO LA BODEGA.

- Responsabilidad
- Honestidad
- Respeto
- Solidaridad

DIMCOFE FERRETERIA.

- Respeto al Cliente
- Respeto al Personal
- Honestidad
- Educación
- Compromiso

2.3.5. Políticas

Definición de Política.

Son enunciados generales que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones, estas delimitan el área dentro de una decisión a ser tomada y asegura que esté de acuerdo y contribuya al cumplimiento de los objetivos.

CENTRO COMERCIAL LA PLAYA STORE

Políticas de Ventas:

- Vender a todas aquellas personas que tengan capacidad de compra.
- Aceptar todo tipo de tarjeta de crédito.
- Dar promociones en fechas importantes.
- Cumplir con las rifas tal y como se estipula en la campaña de marketing.

Políticas de Compras:

- Adquirir a los mejores costos los productos, priorizando la calidad y garantía que ofrece el proveedor.
- Los pagos a proveedores se desarrollaran en días ordinarios a partir de la 14:00 pm.
- Los pedidos son por escrito y con la rúbrica respectiva del ejecutivo.
- El transporte corre por cuenta del proveedor sin ningún costo adicional al pactado.
- Cualquier producto defectuoso será devuelto de forma inmediata.
- Los pagos son únicamente con cheque a la fecha y cruzado.

Políticas de Crédito:

- Copia de su cédula a color.
- Fotocopia de pago de algún tipo de servicio básico.
- Un garante que tenga trayectoria en nuestra empresa (primera vez).
- Solicitud de crédito llena incluida la rúbrica respectiva.
- Formulario del buró de crédito firmado.

SUPERMERCADO LA BODEGA

Políticas de Venta:

- Ofrecer a nuestro clientes constantes promociones y descuentos.
- Motivar al cliente que adquiera nuestros productos a través de rifas y regalos al instante.
- Priorizar ventas al contado.
- Aceptar tarjeta de crédito sin el descuento.

Política de Compra.

- Adquirir los productos al menor costo.
- Devolución de productos caducados o en malas condiciones.
- Pactar fechas de pago convenientes.
- Pagar en cheque a la fecha al beneficiario de la factura debidamente cruzado.

Políticas de crédito

Los créditos se otorgaran solo a personas que tengan debidamente documentada la solicitud, para ello se presentara previamente la siguiente documentación.

- Copia de cédula a color.
- Solicitud de crédito.
- Copia de servicio Básico (agua, luz, teléfono).
- Cheque de garantía certificado por el banco.

DIMCOFE FERRETERIA

Políticas de venta:

Se venderá al público en general bajo la primicia de la calidad y precios competitivos.

Políticas de compra:

Para definir los parámetros de la política se tomara en consideración los siguientes puntos:

- Seleccionar al proveedor que presente los mejores precios.
- Realizar pagos en fechas pactadas.
- Emitir cheques únicamente la persona encargada, a la fecha y cruzado.
- Recibir productos en bodega debidamente verificada y sin ningún tipo de defecto.
- Acordar con el proveedor el remplazo de productos con defectos o en mal estado, sin ningún costo adicional.

Políticas de crédito.

La empresa carece de políticas de crédito bien establecidas

2.3.6. Análisis FODA

CENTRO COMERCIAL LA PLAYA STORE

FORTALEZAS.

1. Los productos que se comercializan en el almacén son productos de reconocimiento nacional y con mucha aceptación por parte de los clientes.

2. Cuenta con productos variados, por lo general los consumidores encuentran el artículo que buscan.
3. Alta innovación en lo que a mercadería se refiere, por lo que el cliente encuentra lo más actual en cuanto a productos.
4. Se cuenta con talento humano joven y capacitado.
5. Ofrece facilidad crediticia.
6. Excelente ubicación.

OPORTUNIDADES.

1. Amplia demanda de electrodomésticos en el mercado.
2. Pocos competidores en la zona que cuenten con la variedad y calidad de productos.
3. Nivel Crediticio: Los Clientes tiene un alto poder crediticio y se puede aprovecharlo mediante facilidades de pago.
4. Remesas que recibe gran cantidad de pobladores del sector incrementa su poder adquisitivo.
5. Tecnología al alcance.
6. Cursos de capacitación gratuitos brindados por el estado.

DEBILIDADES.

1. Desmotivación del personal debido a las altas horas de trabajo.
2. Falta de compromiso del personal ocasionando una constante rotación.

3. Falta de estrategias de planificación, la empresa no posee una guía que describa objetivos y metas.
4. Problemas con las garantías: Los productos son mal utilizados y los proveedores o fabricante no puede cubrir la garantía, ocasionando que la empresa asuma esos gastos.
5. Problemas de cobro de cartera: Muchas de las veces los clientes no cumplen con las fechas, incluso se niega a pagar.

AMENAZAS.

1. Restricción y regulaciones a las importaciones.
2. Bajas barreras de entrada de nuevos competidores.
3. Alto índice de desempleo y subempleo.
4. Competencia de empresas pequeñas nuevas que bajan sus precios a nivel de costo.

SUPER MERCADO LA BODEGA

FORTALEZAS.

1. Experiencia en el ámbito: Es un aspecto muy importante, ya que permite tener un conocimiento técnico del desarrollo de mercado en la zona.
2. Apoyo de la Gerencia. Al tener un apoyo del 100% de gerencia se puede tomar muchas decisiones que benefician las actividades de la empresa.
3. Disposición de recursos.

4. La variedad de Productos: El cliente lo que busca es un lugar en donde encuentre lo que necesita.

DEBILIDADES.

1. Falta de personal permanente en la empresa.
2. Falta de espacio físico.
3. Reposición de inventario tardía.
4. Falta de incentivos a empleados.

OPORTUNIDADES.

1. Capacidad adquisitiva de la población en constante crecimiento.
2. Apertura del mercado.
3. Creciente número de proveedores.
4. Buena aceptación de la población (Fidelidad).
5. Apoyo de instituciones públicas.

AMENAZAS.

1. Grandes cadenas de supermercados cercanos.
2. Competencia desleal.
3. Competencia local.
4. Restricción de importaciones.

5. Constante ingreso de competidores.

DIMCOFE FERRETERIA.

FORTALEZAS.

1. Buenos Proveedores: La empresa compra de forma directa al fabricante o importador, provocando que consiga costos competitivos.
2. Variedad de Productos: La empresa cuenta con una gran variedad de productos.
3. Experiencia en el mercado: Con aproximadamente 10 años en el mercado, por lo cual está en la facilidad de implementar nuevas estrategias para mejorar sus ventas.
4. Apoyo de la gerencia para iniciativas de crecimiento.
5. Amplio capital de trabajo.

OPORTUNIDADES.

1. Crecimiento del sector de la construcción.
2. Alta inversión en la construcción por parte de estado: El estado ecuatoriano está invirtiendo constantemente en nuevos proyectos de construcción, por lo que lo hace un mercado atractivo.
3. Crecimiento del poder adquisitivo de la población.
4. Cursos de capacitación gratuitos.
5. Crecimiento industrial: Ecuador apoya al surgimiento de nuevas industrias que pueden convertirse en posibles proveedores.

6. Mejoras de infraestructura vial: Constantemente se construyen y se mejoran vías de transporte por lo cual hace más fácil la llegada a los clientes y el transporte mercaderías.
7. Avances tecnológicos.

DEBILIDADES.

1. Carencias en el sistema de base de datos: Actualmente la base de datos es defectuosa, no es clara ni efectiva.
2. Espacio físico insuficiente: el local utilizado es el mismo de hace 10 años y la empresa ha tenido crecimiento, por lo que no resulta eficiente para el desarrollo de las actividades.
3. Deficiente estructura organizacional: La falta de asignación de tareas ocasiona que los procesos se interrumpan, provocando una mala imagen de la empresa.
4. Carece de campañas publicitarias: Al no tener ningún tipo de inversión en lo que se refiere a publicidad, no se aprovecha el potencial del mercado.
5. Ubicación del almacén.

AMENAZAS.

1. Competencia desleal: Provoca una guerra de precios en productos que son prioritarios en la construcción, esto reduce la rentabilidad.
2. Fuertes estrategias comerciales de la competencia.
3. Restricciones políticas a la importación.

VARIABLES	EMPRESAS	
OBJETIVOS	Tener un crecimiento sostenido.	
POLITICAS	De venta	Promociones en fechas específicas
	De compra	Seleccionar el proveedor que ofrezca los mejores precios.
		Priorizar la relación calidad-precio.
		Acordar pagos en fechas convenientes.
		Devoluciones inmediatas en productos Defectuosos
	De crédito	Garantía (persona o cheque certificado)
ESTRATEGIAS	Brindar una atención de calidad para con los clientes.	
	Ofrecer y garantizar productos de calidad.	
	Contar con variedad de artículos.	
	Mantener buenas relaciones con los proveedores.	
FODA	Fortalezas	Variedad de productos
		Experiencia en el mercado
	Oportunidades	Creciente poder adquisitivo de la población gracias a las remesas
		Tecnología al alcance
		Creciente número de proveedores
	Debilidades	Falta de espacio físico
		Falta de compromiso del personal
	Amenazas	Restricciones y regulaciones a la importación
		Bajas barreras de entrada
		Competencia desleal

Tabla 27. Variables comunes de las empresas

En el cuadro encontramos las variables que resultan comunes entre las empresas analizadas, todas tienen como objetivo un crecimiento a mediano y largo plazo, para ello quieren incrementar las ventas, tener buenos costos y garantizar el cobro, todo mediante una buena atención al cliente, ofreciendo productos variados de calidad, aprovechando sus fortalezas y oportunidades además de disminuir sus debilidades y amenazas.

CAPITULO III DESARROLLO DEL LA INVESTIGACIÓN.

3.1. PLANIFICACIÓN

3.1.1. Conocimiento Preliminar.

3.1.1.1. Informe del Conocimiento Preliminar.

CENTRO COMERCIAL LA PLAYA STORE

La empresa tiene una gran trayectoria en el mercado cañarense y su actividad principal es la venta de electrodomésticos, muebles, audio-video, maquinaria para la construcción, etc. El 60% de las ventas son a crédito y se otorgan en forma directa, es decir sin el intermedio de una entidad financiera, de la misma manera una de las principales características que favorece la preferencia de compra es la gran variedad de productos que ofrece, ya que los clientes siempre buscan lugares en donde se pueda conseguir los artículos a precios accesibles y con una atención personal, característica por la cual la empresa se destaca del resto de cadenas en la zona. El Gerente nos habla de que para lograr ese plus ha tenido que invertir gran cantidad de dinero en inventario, infraestructura y sobre todo en publicidad, ya que no es suficiente tener buenos productos a precios accesibles si no son acompañados por un buen plan de marketing.

LA BODEGA.

La Bodega es el primer supermercado de la provincia del Cañar que ofrece un autoservicio total en su local, tiene gran trayectoria y se caracteriza por sus precios bajos y accesibles para el mercado de ingresos medios. La gran variedad de productos de consumo ha fortalecido el segmento de mercado al que se dirige, de la misma manera la publicidad a tenido efecto positivo, en especial las rifas que se dan, ya que es una manera de incentivar a la compra. Es importante recalcar que la empresa ha tenido un repunte en sus ventas desde su apertura en el

primer centro comercial de Azogues, lo cual permitió absorber una cantidad importante de mercado.

DIMCOFE FERRETERIA.

Es una empresa dedicada a la construcción y se encuentra radicada en el cantón Biblián, durante el paso del tiempo han incrementado líneas de productos ya que en el mercado de la construcción existe un sin número de líneas y marcas. Para ello ha tenido que invertir considerables cantidades de dinero en inventario y en equipo camionero, que es la base en las ventas de la empresa.

La construcción no se detiene y siempre está en constante fluctuación, por tal razón siempre existirá demanda de materiales. Los principales clientes son los que hacen de la construcción parte de su vida, siendo el caso de los ingenieros civiles, arquitectos, constructoras y toda aquella profesión que se encuentre relacionada. Por lo general todos ellos siempre buscan precios bajos, atención especializada y servicios agregados como ofertas, promociones, transporte gratis, asistencia puntual y requerimientos inmediatos para lo cual se necesita tener un buen stock y así abastecer de forma rápida cada requerimiento.

Por esta razón Dimcofe ha venido invirtiendo durante los últimos 5 años en inventario y sobre todo en depurar proveedores-intermediarios y conseguir productos directamente del fabricante.

3.1.2. Diagnóstico del equipo de trabajo.

El buen desempeño organizacional va de la mano con una buena administración, es por ello que es importante crear áreas funcionales, que no son sino las diversas actividades más importantes de cada negocio, ya que por ellas se planea y pretende alcanzar los objetivos y metas.

Por lo general es recomendable tener no menos de 5 áreas funcionales básicas, entre las cuales encontramos: área de dirección, área de administración, departamento ventas, producción-compras y contabilidad – finanzas.

CENTRO COMERCIAL LA PLAYA STORE.

Para el presente análisis se realizó una entrevista a los funcionarios encargados de cada una de las áreas involucradas.

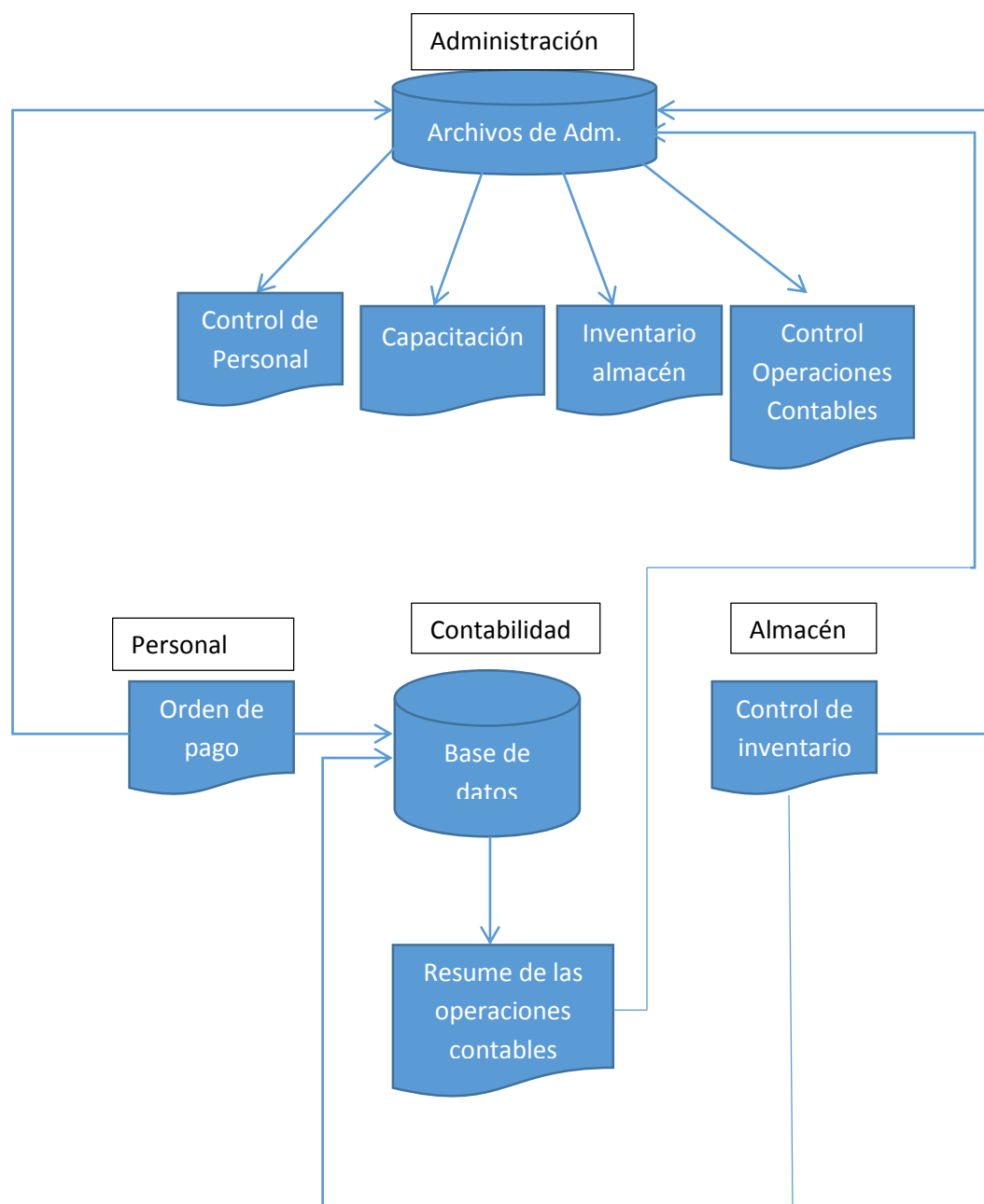
Durante el análisis realizado deducimos que la empresa no proporciona una guía establecida y cada uno de los funcionarios realiza estos trabajos de acuerdo a la formación que ha tenido mediante su experiencia en la empresa.

Área de dirección: Esta encargada por gerente propietario que es el encargado de administrar de la mejor manera, también es el representante legal y responsable de las acciones que su empresa desarrolle en el transcurso de su vida comercial, controlar el buen funcionamiento de la empresa, es el quien toma las decisiones importantes ya sea de inversión o de gastos.

Área de administración: Lo encabeza la Sra. Katya Yumbra, esposa del gerente general, ella se encarga de las actividades administrativas como:

- Contratación de nuevo personal.
- Capacitación.
- Pago a personal.
- Análisis del mercado.
- Incremento de nuevas líneas.

⁴⁹ **Grafico 12. Flujograma del área de administración**



Departamento de Ventas: El funcionario nos supo manifestar que la principal característica que diferencia a la empresa es la atención que se le brinda al cliente al momento que este ingresa al almacén, nos indicó también que es positivo con respecto al crecimiento que la empresa está teniendo y que es de gran importancia seguir manteniendo este crecimiento.

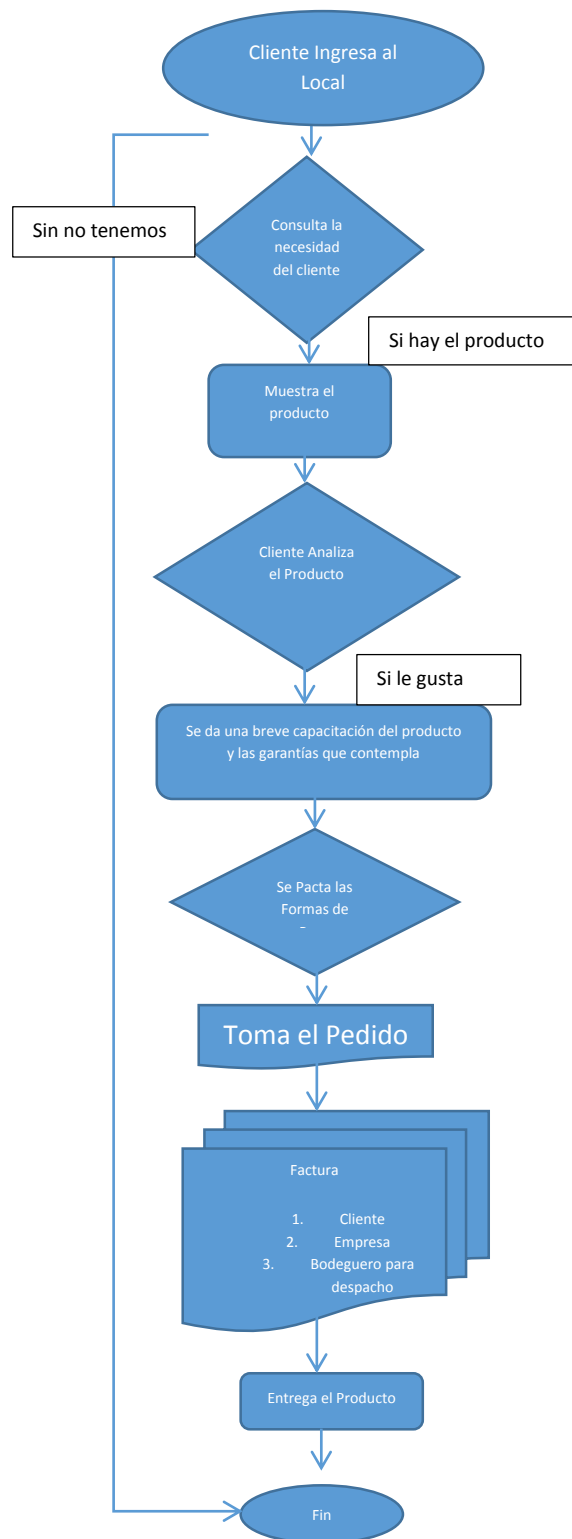
⁴⁹ Fuente: Autores de tesis

El proceso que se desarrolla al momento de realizar la venta lo tiene claro cada uno de los vendedores, ya que constantemente se los está capacitando para evitar problemas al momento de gestionar la venta.

Pasos que debe seguir el vendedor.

1. Se recibe al cliente potencial con un saludo y se le trata con el mayor respeto.
2. Se identifica la necesidad del cliente.
3. Se da a conocer el artículo solicitado y por su puesto se le brinda la opción de escoger otros de mayor o menor precio, dependiendo la necesidad y gusto de cada uno de ellos.
4. Si el cliente queda satisfecho con algunos de los productos indicados se negocia la forma de pago, precio en caso que sea una compra ha contado, los plazos de pago para ventas a crédito y por su puesto las políticas de cobro.
5. Por último se hace la factura y entrega de los productos sin dejar a lado el obsequio por la compra que es un incentivo para que el cliente se convierta en un cliente permanente.

⁵⁰ **Grafico 13. Flujograma del departamento de ventas**



⁵⁰ Fuente: Autores de tesis

Departamento de Compras - Inventario: El funcionario nos manifiesta que el proceso no fluctúa correctamente, porque hay productos que no tienen la misma rotación que ciertas líneas y muchas veces los vendedores no entregan información clara y oportuna, ocasionando que en temporadas importantes se encuentren con un stock por debajo del mínimo establecido.

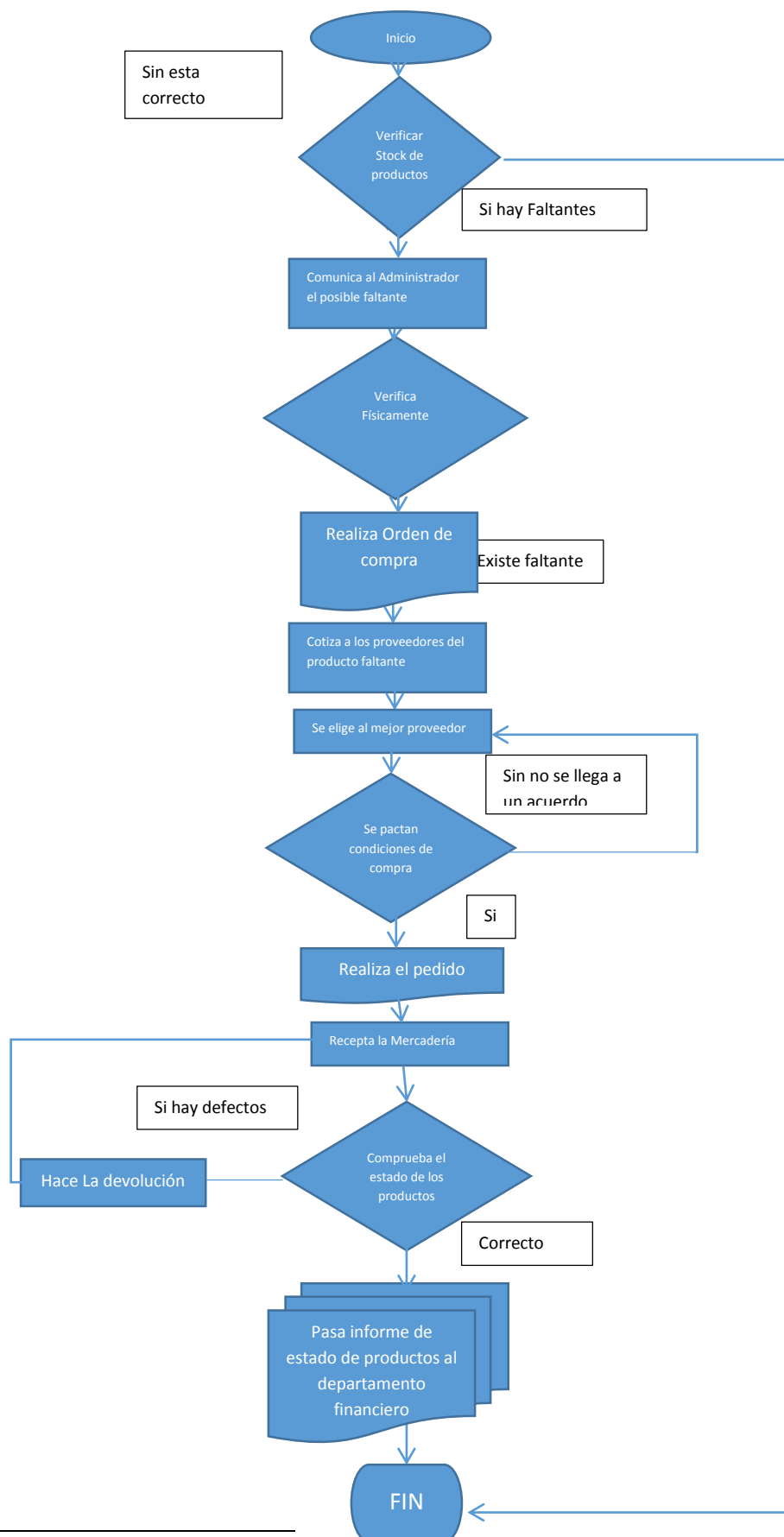
Entre las principales funciones del funcionario encontramos:

- Evitar el almacenamiento innecesario de productos.
- Comunicar la carencia de ciertos productos para la venta.
- Los productos deben tener buena calidad y ser duraderos en el tiempo.

El proceso que la empresa lleva es el siguiente:

- Observar el stock de productos.
- Si existe faltantes se comunica a la administración.
- Controlar en el sistema el inventario y verificarlo físicamente.
- Realiza la orden de compra.
- Cotiza a los proveedores.
- Elige el mejor proveedor, que cumpla con las políticas de compra de la empresa (disponibilidad de inventario, garantías, costos, tiempos de pago y entregas).
- Revisar stock mínimo.
- Realiza el pedido.
- Verificar que la mercadería este en buen estado, de no ser el caso se realiza la devolución.
- Pasa el Informe al departamento financiero del buen estado de los productos para que proceda con el pago correspondiente.

⁵¹ **Grafico 14. Flujograma de compras**



⁵¹ Fuente: Autores de tesis

Contabilidad y Finanzas.

Dentro de esta área encontramos que la contabilidad es un servicio realizado por una persona ajena a la empresa, en la que el contador solo visita la empresa por tres días al mes, en donde descarga información de la base de datos de la empresa y verifica que los datos físicos con los digitales estén totalmente cuadrados, dentro del trabajo del contador se detalla:

- Verificación de facturas anuladas.
- Revisión de documentos contables como facturas de compras, facturas de ventas, notas de crédito, notas de débito, certificados bancarios, entre otros.
- Realización de anexos.
- Formularios SRI (Servicio de Rentas Internas).
- Formularios del IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social)
- Formularios del Ministerio de Relaciones Laborales.

Financiero:

El departamento financiero está dirigido por la Sra. Katya Yumbla, esposa del representante legal, en este departamento ella receipta toda la información de los demás departamentos y realiza el manejo financiero, con base a los informes que cada jefe departamental le otorga.

LA BODEGA.

Dentro de las principales áreas de la empresa destacamos la gerencia general, los departamentos de ventas, compras, departamento de recursos humanos, y contabilidad y finanzas.

Gerente General:

La gerencia general está dirigida por la Econ. Patricia Abad Mendieta, su labor principal es administrar de la mejor manera la empresa, ella nos comenta que es muy difícil tener controlada todas las operaciones que la empresa desenvuelve, ya que actualmente se tiene a más o menos 40 colaboradores en los tres almacenes y estos de una o de otra manera necesitan supervisión que el jefe de personal mucha veces pasa por alto, en cuanto al crecimiento que la empresa ha venido manteniendo en los últimos años, cabe recalcar que ha sido por las capacitaciones que se ha dado al personal y sobre todo a la exigente campaña de marketing que la empresa mantiene, los regalos y las rifas han marcado un punto muy significativo en la mente del consumidor, ya que al comprar en nuestros locales no solo obtienen un sentido de distinción, sino que también una empatía fraterna con la empresa.

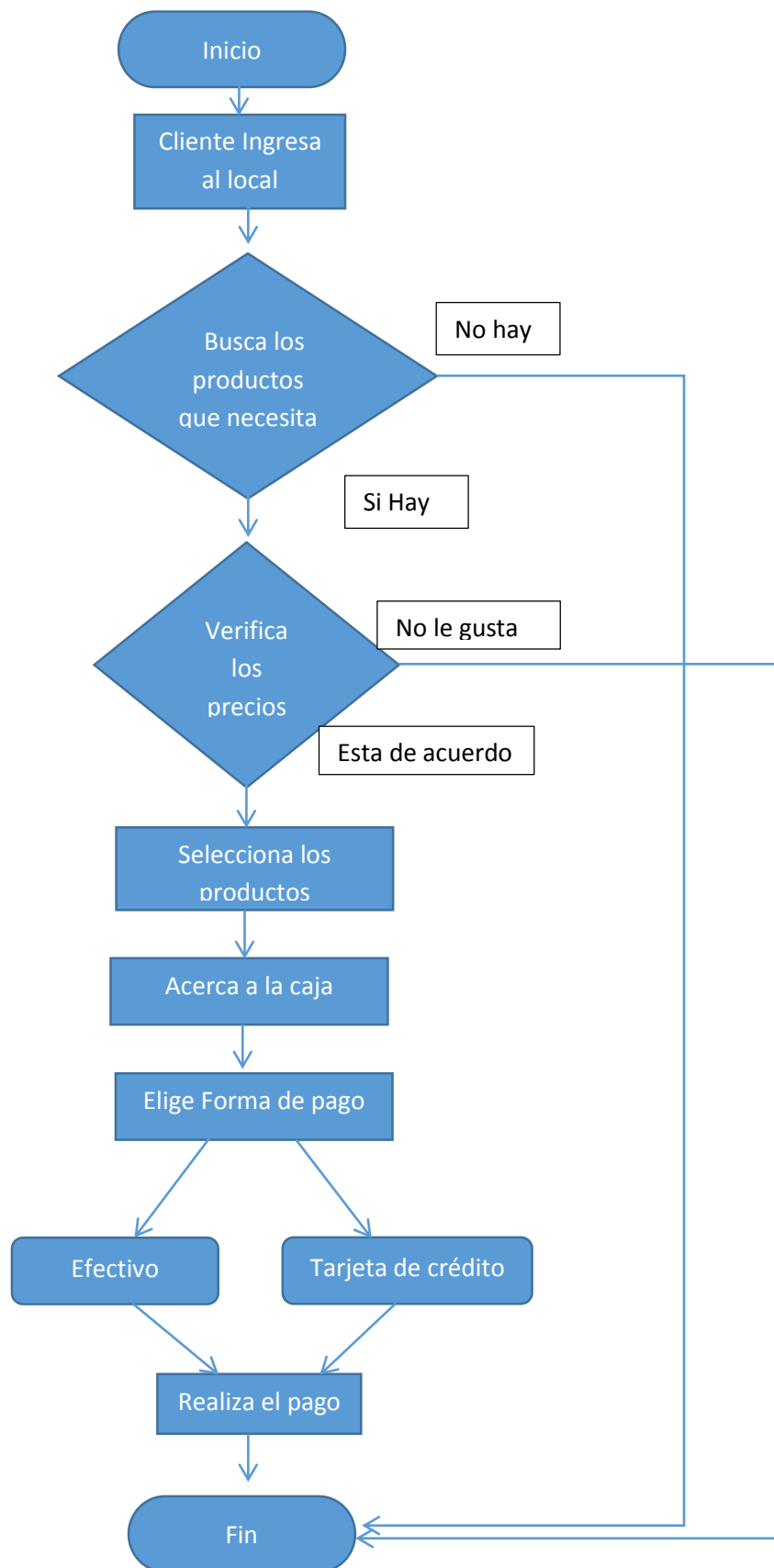
Departamento de Ventas:

Al estar manejando por un sistema de autoservicio el proceso de ventas se resume significativamente, ya que el cliente simplemente ingresa al local con una necesidad en particular y busca el producto que necesita.

El proceso se describe de la siguiente manera:

- Cliente ingresa al local con una necesidad.
- Busca los productos que necesita.
- Pide asesoría al personal encargado de las perchas.
- Compara precios.
- Acerca a la caja.
- Elige la forma de pago.

⁵² **Grafico 15. Flujograma para ventas**



⁵² Fuente: Autores de tesis

Departamento de compras.

En el departamento de compras, el jefe departamental nos informa que es muy difícil mantener un stock mínimo en los tres locales, ya que muchos de los productos son con tiempos de caducidad muy cortos, entonces estos artículos no son de almacenamiento permanente y tienen que ser cambiados constantemente.

Tener un buen inventario para satisfacer las necesidades de los clientes es indispensable para así fortalecer la fidelidad de los clientes. Para lograr esto es necesario estar pendiente de los inventarios en los tres locales, para ellos la relación que existe entre el personal de estantería y el jefe de compras es de gran importancia, ya que ellos viven día a día con el cliente y los productos.

Las políticas de compras de la empresa se delimitan en dos escenarios, por un lado tenemos los proveedores grandes que dan facilidades de pago, con ellos se maneja un crédito de 30, 60 y 90 días luego de la entrega de los productos. Por otro lado están los pequeños comerciantes que no pueden dar un plazo mayor a los 30 días e incluso son a contado, para ellos el proceso de compras se tiene que hacer en el menor tiempo posible.

Cabe recalcar que tener buenos proveedores es uno de los pilares importantes en la organización, ya que ellos aportan de forma significativa al crecimiento, debido a que si tenemos buenos costos se puede vender a los mejores precios.

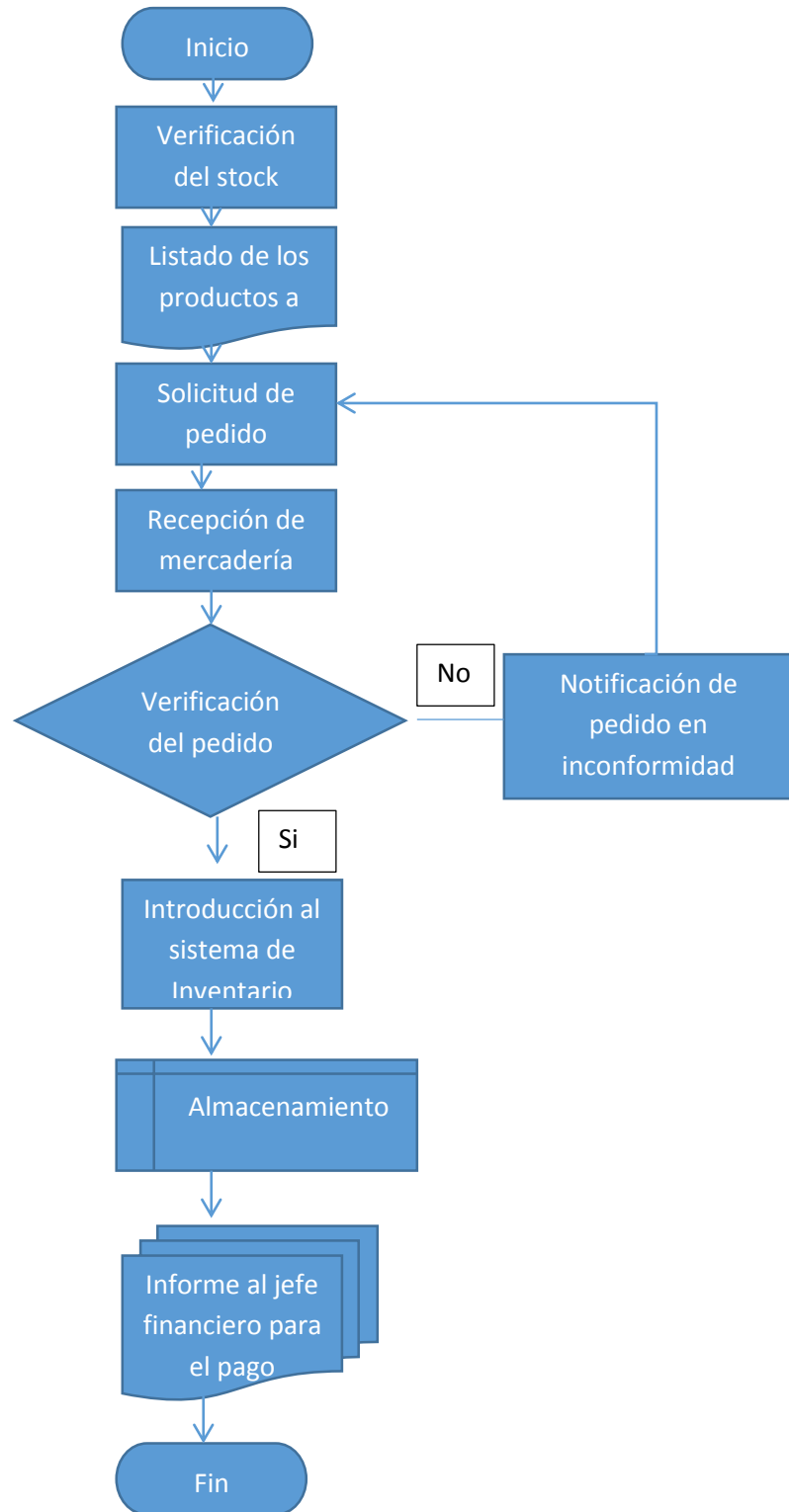
Nuestra empresa adquiere sus principales productos a los fabricantes nacionales y a los principales importadores.

Para estar siempre pendiente del inventario la empresa maneja un sistema con stocks mínimos, lo cual facilita al usuario a determinar los productos críticos, productos de alta rotación y baja rotación.

Dentro de este departamento encontramos:

- Verificación de stocks mínimos.
- Listado de productos a pedir.
- Solicitud de pedido al proveedor.
- Recepción de la mercadería (fechas de caducidad, estado, calidad).
- Verificación del pedido.
- Introducir al sistema de inventario.
- Almacenamiento.
- Informe al jefe Financiero para el pago.

⁵³ **Grafico 16. Flujograma para compras**



⁵³ Fuente: autores de tesis

Departamento de recursos humanos:

La Econ. Eugenia Mendieta es la encargada del departamento de recursos humanos, nos manifiesta que es de gran importancia manejar cada unidad de negocios de forma distinta, ya que cada una de ellas presenta problemas y necesidades que difieren una de otra. En Azogues encontramos al supermercado matriz y la sucursal.

La Ing. Verónica León desempeña el cargo de supervisora del local matriz y opina que la tarea de supervisión es compleja, ya que la constante rotación del personal hace muy difícil la capacitación al mismo, considera que en su área trata de llevar bien las cosas y estar al día en sus tareas, para ella la participación de los trabajadores se pone de manifiesto todos los días por que tiene contacto directo con el personal de atención al cliente.

La Ing. Eugenia Vásquez, supervisora del local 2, concuerda en ciertos puntos de la supervisora del local matriz, pero también opina que la rotación del personal debe ser menor, ya que muchas de la veces esto limita las funciones de los demás miembros que labora en su local y que se debe considerar una estructura más completa por parte de la alta gerencia, para así corregir muchos defectos en el funcionamiento de su organización.

Por último, tómamos la palabra de la Sra. Verónica Pita, quien considera que la estructura todavía es deficiente en la delimitación de actividades y que debe reestructurarse, que el sistema informático al igual que en la primera sucursal ocasiona problemas, aunque muchas de la veces son fáciles de controlar. También considera que la capacitación debe ser continua y no alterna como hasta ahora, piensa que su gestión es buena pero podría mejorar con el apoyo de la gerencia y es indispensable la participación de los colaboradores y los clientes, ya que ellos conviven diariamente las necesidades y propuestas del consumidor.

En resumen, la rotación del personal está ocasionando muchos problemas dentro de la empresa.

Tomando una muestra del total de personal para determinar el por qué existe una alta rotación, encontrarlos las siguientes causas.

1. Largas jornadas de Trabajo (se labora desde las 8:00 am -12:00pm con un breve receso de una hora y desde las 1:00 pm a hasta las 19:00pm).
2. La falta de incentivos.
3. La falta de capacitación.
4. La falta de reconocimientos por un buen trabajo.
5. La inestabilidad laboral.

El proceso para contratación de nuevo personal:

1. Recepción de carpetas.
2. Análisis de carpetas que tengan experiencia en el área a contratar.
3. Pruebas técnicas.
4. Entrevista.
5. Pruebas de una semana.
6. Firma del contrato a plazo fijo con un mes de prueba.

DIMCOFE FERRETERIA.

En Dimcofe Ferretería resaltamos departamentos tales como: gerencia general, departamento de compras – finanzas, departamento de ventas, contabilidad.

En la gerencia general está el Sr. Manuel Narciso Zhagñay Juncal, representante legal de la empresa, el cual es el que toma todas las decisiones importantes. En la entrevista realizada a su persona nos manifiesta que durante los últimos años la empresa ha tenido un crecimiento muy importante en el mercado local.

Dentro de sus funciones tenemos:

1. Responsable de las actividades comerciales, tributarias y legales de la empresa.
2. Aprobación de los diferentes planes de inversión de la empresa.
3. Análisis de nuevas inversiones.
4. Firma de contratos con el estado
5. Encargado de la toma de decisiones para la empresa.

Departamento de compras.

Personal Encargado: Lucia Palaguachi.

Experiencia: 5 años.

Descripción de sus funciones:

Una de las principales funciones es buscar los mejores proveedores para adquirir los diferentes productos que son necesarios para la construcción, también se encuentra encargada de realizar los diferentes haberes con los proveedores.

Dentro de sus funciones nos resalta que mantener una buena relación con los proveedores es importante, ya que ellos son los que dan las pautas principales para tener buenos precios de venta.

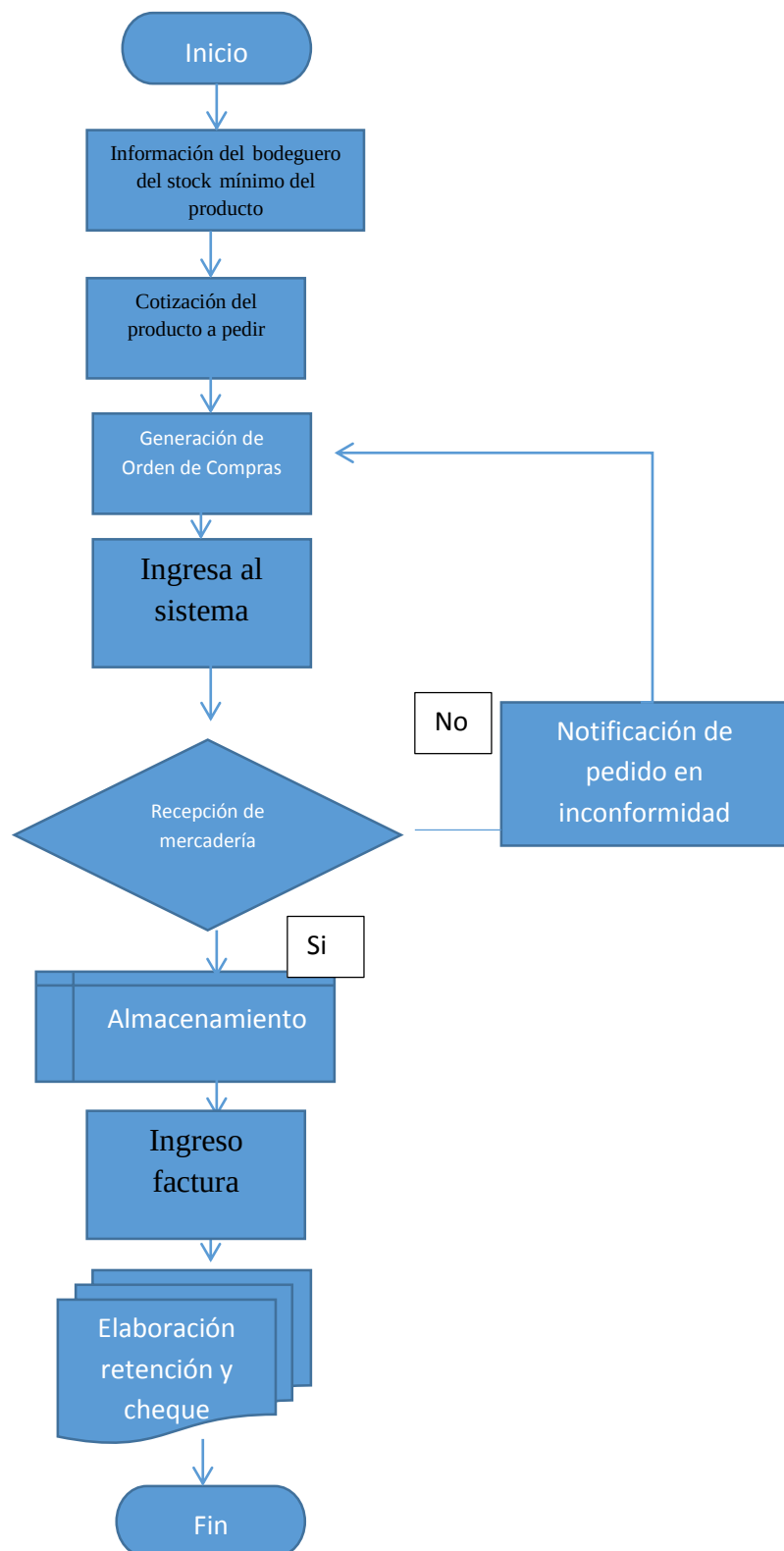
Para realizar los pagos la empresa se basa en fechas pactadas con los proveedores, generalmente estas son 2 veces al mes.

Esta nueva forma de trabajo ha dado muy buenos resultados, ya que ha podido disminuir muchos inconvenientes con los proveedores.

El proceso que se utiliza para realizar las compras es el siguiente:

1. Información de bodega, stock mínimo del producto.
2. Cotización del producto a pedir, en caso de existir más de un proveedor de este producto, caso contrario se contacta al proveedor.
3. Genera la orden de compra.
4. Ingresar al sistema con los costos respectivos de cada producto.
5. Recepción de la mercadería con el informe del bodeguero que todo esté bien.
6. Ingreso de la factura al sistema.
7. Generación de la retención respectiva.
8. Generación del cheque a las fechas pactadas.

⁵⁴ **Grafico 17. Flujograma para compras**



⁵⁴ Fuente: Autores de tesis

Departamento de Ventas.

Encargado departamento de ventas: Byron Fernando Zhagñay.

Experiencia: 4 años.

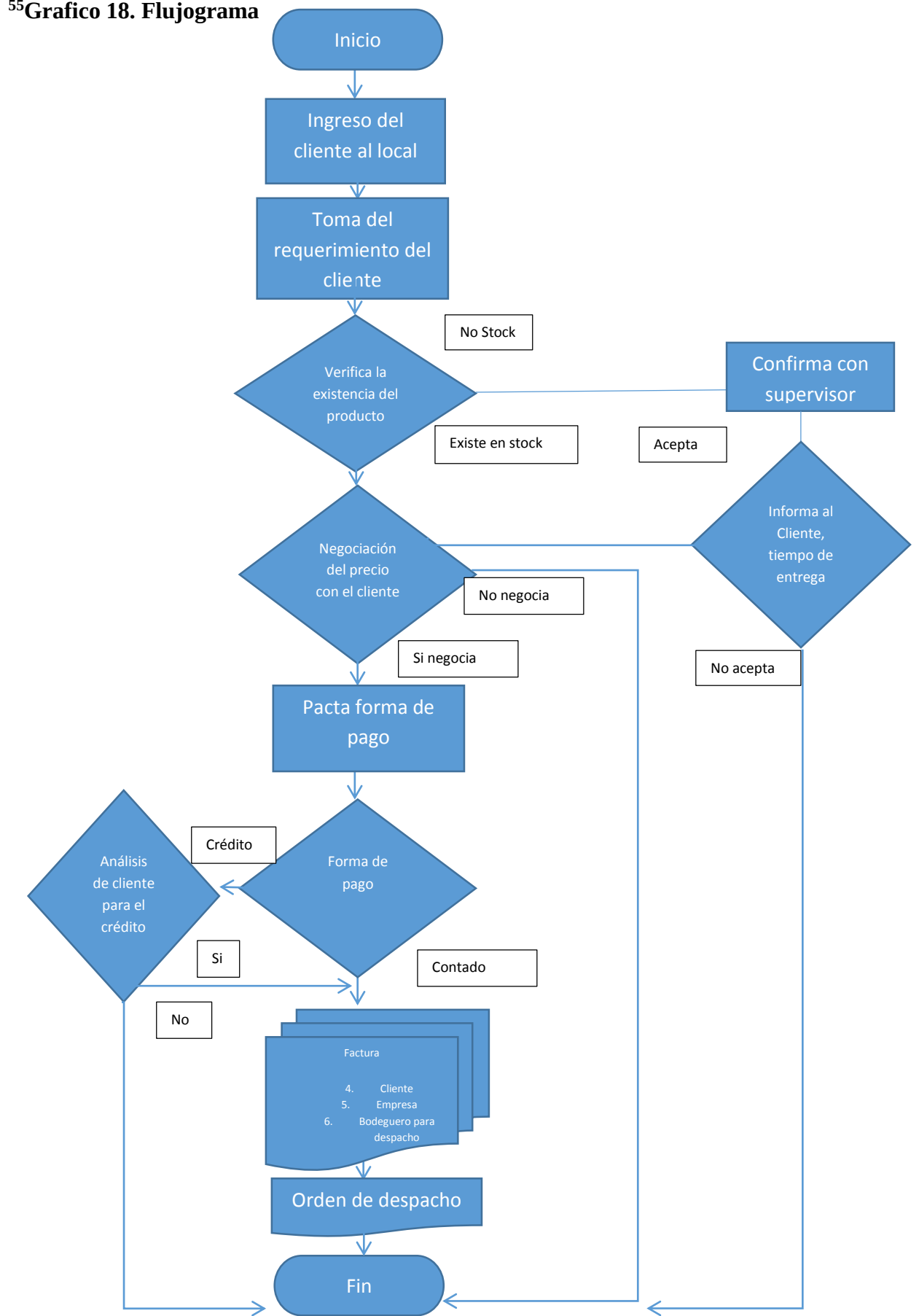
Descripción de sus funciones:

Dentro del departamento de ventas como principales actividades recalamos cierres de caja, supervisión de los puntos de ventas de la empresa y ventas al estado a través del sistema de contratación pública.

Dentro del proceso de ventas resaltamos las siguientes actividades.

1. Ingreso del cliente al local.
2. Toma el requerimiento.
3. Verificación del stock, si hay existencia se pasa al siguiente proceso, caso contrario se informa que no está disponible y si desea esperar la reposición de mercadería para poder despachar el requerimiento.
4. Consulta de precios.
5. Negociación.
6. Pacto de forma de pago de ser de contado (cheque, efectivo, tarjeta de crédito), de ser crédito se pacta fecha de pago.
7. Elaboración de factura.
8. Orden de despacho.

⁵⁵ **Grafico 18. Flujoograma**



⁵⁵ Fuente: Autores de tesis

Departamento contable.

Encargada: Gabriela Zhagñay.

Experiencia: 1 Año.

Descripción del puesto.

Realizar todos los ajustes contables, contratos de trabajo, elaboración y legalización en el Ministerio de Relaciones Laborales, elaboración de estados financieros, declaración de anexos, formularios contable y elaboración de roles de pago.

3.1.3. Planificación específica.

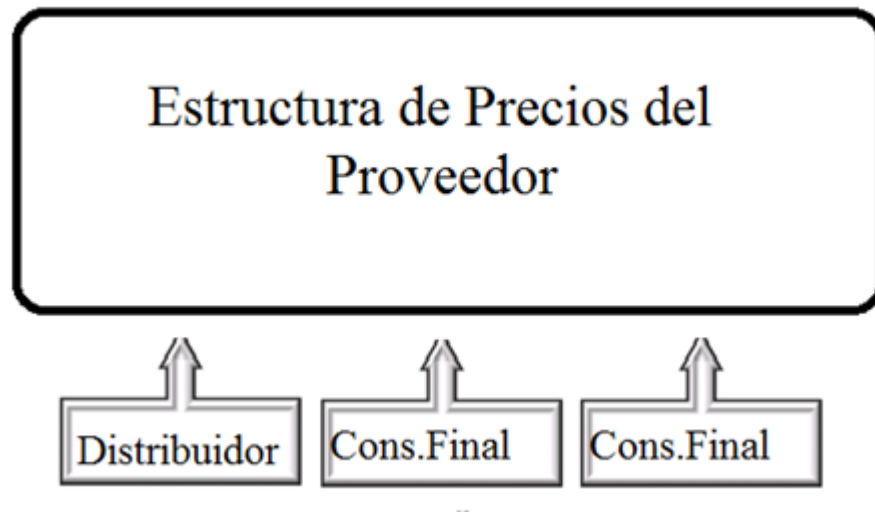
3.1.3.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Centro comercial La Playa Store.

Proveedores: Uno de los principales problemas que presenta la empresa es el poder de negociación de los proveedores, ya que al existir gran cantidad de empresa afines a la actividad que se desarrolla los proveedores exigen cierta cantidad de compra por volumen y/o pronto pago, para poder ofrecer precios que sean competitivos frente a la competencia.

Los proveedores muchas de las veces atienden a empresas que compiten por el segmento de mercado en la misma zona, o en el peor de los casos las empresas que proveen la mercadería también están atendiendo al consumidor final, lo cual hace obligatoria la compra de mercadería por volumen para poder competir con estas mismas empresas.

La estructura de precios que los proveedores manejan se distribuye de la siguiente manera



⁵⁶Grafico 19. Estructura de precios

Listado de Proveedores:

- Grupo Ortiz.
- Almacenes Juan Eljuri.
- Importadora Tomebamba.
- Importadora Quezada.
- Salvador Pacheco Mora.
- JCV o Comercializadora Juan Carlos Espinoza.
- Mercantil Dismayor.
- Marcimex.

Compradores: Los cliente de la empresa son en mayor parte consumidores finales, muchas de las veces acuden a realizar sus compras por la facilidad de pago que la empresa ofrece, presentando mínimos problemas en esta estrategia de venta.

Cuando los clientes están dispuestos a pagar sus productos al contado representa comienzan a negociar los precios o a pedir algún tipo concesión. Muchas de las veces estos clientes hacen comparación de precios frente a los de la

⁵⁶ Fuente: Autores de tesis

competencia y al descubrir que la competencia con una estrategia más agraciaba de precios, ellos dejan de comprar en nuestro local.

Los clientes además son muy exigentes en temas de calidad y garantías de los productos.

Competencia potencial.

Una de las principales barreras que impiden que ingresen nuevas empresas al mercado tenemos:

- La inversión mercadería: una empresa que dese ingresar al mercado debe invertir una gran cantidad de dinero para tener productos variados y satisfacer las necesidades de los clientes. Ya que la empresa es distribuidora de marcas muy prestigiosas y para conseguir este tipo de proveedores se requiere una larga trayectoria.
- La inversión de infraestructura: Tener un local adecuado y los recursos para cumplir con eficiencia la gestión de venta. Debido a que los clientes demandan un lugar amplio y cómodo para realizar sus compras,
- El conocimiento del mercado: es importante tener una idea clara del mercado y saber cuáles son las necesidades que el mercado exige ser satisfechas
- Preferencias del mercado: la mayor parte de consumidores están acostumbrados a comprar en empresas con una larga trayectoria.

Productos sustitutos:

La empresa comercializa una gran variedad de artículos para el hogar, industria, juguetería y bazar, que son productos que tienen una amplia gama de sustitutos, por ello es importante recalcar que el personal encargado de realizar la gestión de compra pone especial énfasis en tener dentro de sus locales productos que son de

gran fama entre los consumidores y productos que los pueden remplazar ya sea por precio o por calidad para de esta manera no perder la venta.

Rivalidad entre empresas

En el mercado existe mucha empresas que venden bienes de características similares a las nuestras, las cuales tienen años de experiencia y muchas de estas pertenecen a cadenas nacionales, ya que ellos conocen mejor el mercado nacional, estas son empresas que importan directamente del fabricante sus productos, cubren con mayor facilidad la demanda del mercado nacional y por ende el local, además en la actualidad existen la amenaza de ingresar nuevos competidores debido a que el mercado está presto y puede cubrir el ingreso de nuevos competidores.

- Marcimex.
- Comercial Salinas.
- Almacenes la Ganga.
- Comercial Gama Hogar.
- Coral Centro.
- Almacenes Juan Eljuri.
- Comercial Salvador Pacheco Mora.
- Entre otras Empresa Cuencanas.

La Bodega.

Proveedores: Una de las estrategias más representativas que ha utilizado son las alianzas estratégicas que la empresa tiene con sus proveedores, ya que se establece un calendario para degustar productos, reparto de muestras gratis, premios extras por la compra de ciertos productos, fomentar el uso práctico del envase, demostraciones de productos, todo esto para que el cliente sea el beneficiario de este proceso.

Supermercados La bodega ha logrado un cierto poder de adquisición, por lo que el riesgo del poder de negociación del proveedor lo ha convertido en un punto a favor que se está aprovechando muy bien.

Principales Proveedores:

- Grupo la Favorita
- Gerardo Ortiz
- Flexibles
- La europea
- Dipor
- Familia
- Grupo Azende
- Juan ElJuri
- La Taberna

Compradores: La estrategia de la empresa apunta a un solo objetivo que es el auto servicio, siendo un punto muy importante para desarrollar la gestión de ventas, aplicando este método de ventas evitamos el poder de negociación del cliente, ya que al tener productos con los precios ya establecidos los clientes están en la potestad de analizar los precios, revisar el producto y tomar la decisión de compra.

El mercado potencial al cual se dirige nuestra empresa es clase media y clase media alta de la ciudad.

Competencia Potencia: Entre las principales barreras tenemos la relación comercial que la empresa tiene con sus clientes, haciendo que muchos clientes acuda a comprar sus productos en el local por la seguridad que esta ha venido brindando en aspectos de precio, calidad y servicio.

La inversión en inventario hace que sea muy difícil ingresar en el mercado, ya que los consumidores buscan lugares que tengan gran variedad de productos para cumplir sus necesidades. Al ser un mercado tan competitivo es importante lograr montos importantes para obtener descuentos especiales que puedan ser utilizados como un eje de fuerza y brindar precios muy por debajo de la competencia.

Productos Sustitutivos: Los productos que se comercializan en la empresa son productos que tienen muchos sustitutos, pero dentro de lo que es bienes de alimentación es muy importante mantener productos de calidad, ya que los clientes son muy sensibles a la calidad y precios.

Rivalidad entre empresas: Dentro del segmento de mercado al cual nos dirigimos tenemos muchos competidores directos, las mejores estrategias que se puede utilizar son las promociones, descuentos y regalos por cada compra entre otras estrategias publicitarias, ya que la mejor alternativa que podemos utilizar para contrarrestar a la competencia es mantener precios competitivos y buena calidad en nuestros productos.

Principales competidores.

- AKI.
- ZAZ.
- COMISARIATO ESPINOZA.
- JERES SHOPIN CENTER.
- ALMACENES TIA.
- COMISARIATO ROSITA.
- COOPERATIVA AUSTRAL.
- COMISARIATO BOLIVAS.

Pero por la cercanía de la ciudad de Cuenca la competencia es más intensa, dentro de este segmento encontramos a cadenas mucho más grandes y que son competidores de importancia como:

- Coral Hipermercados.
- GRAN AKI.
- SUPERMAXI.

Es importante recalcar que para mantener un crecimiento constante, supermercados La Bodega debe mantener unos precios de venta muy competitivos, siendo el pilar fundamental para sostener nuestra empresa.

DIMCOFE FERRETERIA.

Proveedores: Gracias a la experiencia adquirida durante los últimos años la empresa ha podido tener muy buena relación con proveedores en el sector de la construcción. Es importante que ofrezcan buenos productos a precios competitivos, ya que dentro de este sector lo más importante son los precios y la calidad.

Cabe recalcar que como en todo tipo de negocio de compra y venta de bienes, los proveedores exigen promedios altos de compra en especial en productos que son de importancia en la construcción, como por ejemplo el acero. Otra estrategia de los proveedores son las ventas a contado, lo cual implica tener siempre liquides para cubrir estas compras.

Compradores: El 90% ventas son realizadas a consumidores finales y el otro 10% al por mayor.

Al existir gran cantidad de competidores en el mercado, los clientes tienen facilidad para negociar ciertos productos que son de mayor inversión para la empresa y de menor utilidad, dentro de esta clasificación encontramos productos como el acero y el cemento. Los clientes siempre buscan reducir los precios lo y muchas de las veces regatean de almacén en almacén ocasionando malestar.

Competencia potencial: Para ingresar al mercado ferretero se tiene que tener claro los siguientes puntos.

La inversión tiene que ser enfocada en tras aspectos fundamentales, la logística refiriéndonos a transporte y almacenaje, la adecuación del local y el inventario. En una Ferretería es muy importante tener buenos proveedores que brinden un seguridad en los productos y que brinden buenos precios que a su vez sean competitivos y de una imagen representativa de la empresa. Dentro de la

estructura financiera la liquidez genera un problema ya que una ferretería acuerda créditos de pago puntuales para obras de importancia por ende tener un capital que pueda amortiguar estos créditos facilita en gran medida para sostener la empresa

Productos Sustitutivos: Dentro de la actividad de construcción existe un sin número de productos sustitutos que tienen gran acogida en el mercado, por lo cual enfocarse en estos productos genera buena utilidad y a lo largo del tiempo.

Rivalidad entre empresas: Muchos clientes basan su análisis de compra en un segmento muy pequeño de productos y al tener la mayoría de empresas competidoras estos mismos productos existe una guerra de precios y muchas de las veces se prostituyen para captar esa porción de mercado indeciso de compra. A diferencia de las otras empresas analizadas Dimcofe esta dirigida exclusivamente en el mercado del cantón Biblian, cantón vecino de la ciudad de Azogues, dentro de este mercado encontramos a competidores tales como:

- Almacenes Biblian.
- Ferretería León.
- Comercial Zhagñay.
- Ferretería la Loma.

Competidores de la ciudad de Azogues encontramos:

- Mega Hierro
- Ferretería Continental
- AXL Compañía de Comercio
- Ferrisariato Azogues

La competencia durante los últimos años se ha incrementado significativamente, aspectos como promociones y fletes gratis son características que resaltan a un competidor de otro.

3.1.3.2. Evaluación de la información recopilada

Introducción:

En el estudio realizado sobre el “Desempeño Empresarial de las Pymes familiares del sector comercial del Cañar” se usaron diversos métodos y herramientas que nos permiten tener una idea más completa del entorno económico del sector y cuáles son las aspiraciones a futuro de los directivos de las empresas a los cuales se realizó el presente trabajo de investigación, con especial interés en los planes estratégicos, análisis FODA y estrategias comerciales que utilizan para poder competir con las grandes cadenas que existen en el sector.

Partiendo de que la mayor parte de empresas que existen en el sector comercial del Cañar son netamente familiares y se dedican en gran cantidad al comercio, se ha recopilado la información de 3 empresas más representativas que reflejaron información que nos permitirá posteriormente hacer una guía práctica para el manejo de las empresas familiares y cuál debe ser el camino que se debe tomar para ser competitivo y alcanzar las metas trazadas.

Metodología.

Para evaluar la información utilizaremos un análisis descriptivo en donde detallaremos todos los hallazgos encontrados en la investigación, en donde se pretende identificar los vínculos, patrones y estrategias comunes que las empresas utilizan para su organización, para luego ordenar los hechos y presentarlos de manera que nos ayude a desarrollar nuestro trabajo con la mayor certeza posible.

En la investigación realizada se recopiló información del plan estratégico de la empresa, valores corporativos, políticas, plan de acción, análisis F.O.D.A., estructura organizacional, planes operacionales y el análisis de las 5 fuerzas de Porter, para proceder con el análisis respectivo de las acciones que las empresas toman para ser competitivos.

Propósito.

Tener una idea clara de las estrategias que utilizan las empresas más destacadas de la zona, para de esta manera determinar aspectos positivos que los directivos de cada empresa utiliza para llevar a sus empresas al cumplimiento de sus objetivos, y también cuales son las causas por las cuales el desarrollo comercial del Cañar no se ha podido sostener.

3.1.3.3. Análisis F.O.D.A

F.O.D.A CRUZADO.

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	Fortalezas	Debilidades
	F1. Los productos que se comercializan en el almacén son productos de marcas de reconocimiento nacional y muy aceptadas por los clientes	D1. Desmotivación del personal por las muchas horas de trabajo que se exigen
	F2. Los productos que se comercializan son muy variados por lo que el cliente que llega buscando un producto y sale comprando algo mas	D2. Falta de compromiso del personal ocasionando una constante rotación
	F3. Siempre se está innovando en la mercadería para la venta , por lo que el cliente puede encontrar nuevos productos que salen al mercado	D3. Falta de estrategias de planificación, la empresa no posee una guía en donde se pueda llevar ordenadamente los objetivos y metas de cumplimiento
	F4. Se cuenta con talento humano joven y muy capacitado	D4. Problemas con las garantías, es muy difícil cubrir garantías ya que muchas de las veces los productos son mal utilizados y el proveedores o fabricante no puede cubrir la garantía. Ocasionando que la empresa asuma esos gastos.
	F5 Se da una facilidad crediticia	D5. Problemas de cobro de cartera, muchas de las veces los clientes no se acercan a cumplir su obligación y/o se niega a pagar
	F6 La ubicación privilegiada del almacén principal, en una área netamente comercial	
Oportunidades	FO	DO
O1. Amplia oferta de electrodomésticos en el mercado	(F1,F2,-O1)	(D1,D2, D3- O6)
O2. Gran variedad de clientes,	(F3-O5)	(D4-O1,O5)
O3. Poder Crediticio	(F4-O2,O3, O6)	
O4. Remesas	(F5-O4)	(D5-O5)
O5. Avances Tecnológicos	(F6-O6)	
O6. Cursos de Administración incentivados por el Estado		
Amenazas	FA	DA
A1. Restricción de importaciones	(F1-A1)	
A2. Alta competencia, en la zona existen un sin número de almacenes que venden productos relacionados a los nuestros	(F2,F3,-A2)	
A3. Alto índice de desempleo y subempleo	(F4-A3)	(D4-A1)
A4. Competencia de empresas pequeñas nuevas que bajan sus precios a nivel de costo.	(F3,F6-A4)	

⁵⁷ Grafico 20. FODA cruzado La Playa Stores

⁵⁷ Fuente: Autores de tesis

Objetivos estratégicos (FO)

(F1, F2,-O1)

Aprovechar la elevada oferta de electrodomésticos en el mercado y así tener un stock limitado y aprovechar el capital en forma más eficiente. (Inventario).

(F3-O5)

Destinar un periodo de labores en buscar nuevos proveedores, mejorar costos y temas de garantía a través de herramientas tecnológicas como el internet. Así tener nuestro inventario lo más actualizado a las nuevas tendencias del mercado. (Compras).

(F4-O2, O3, O6)

Brindar a los clientes una atención personalizada, enfatizando en las facilidades de pago que se brinda en productos que los consumidores consideran que son de necesidad inmediata. (Servicio al cliente).

(F5-O4)

Aprovechar el gran nivel de migración que la zona tiene para dar las mayores facilidades de crédito a los clientes, previo un análisis crediticio. (Ventas)

(F6-O6).

Aprovechar la ubicación estratégica y los conocimientos administrativos, para explotar al máximo la ventaja de la ubicación de la empresa y lograr una ventaja competitiva diferenciada. (Publicidad – Propaganda)

Objetivos Estratégicos (DO)

(D1, D2, D3- O6).

Aprovechar los cursos prácticos de administración y así reducir los factores que causen problemas de motivación al personal. (Recursos Humanos).

(D4-O1, O5).

Aprovechar herramientas como el Internet y buscar dentro del mercado proveedores de los productos que presenten problemas recurrentemente por cuestiones de garantía y escoger aquellos que cumplan con todas las políticas de que la empresa emplea. (Compras).

(D5-O5).

Aprovechar los avances tecnológicos e implementar procesos para dar créditos y así contrarrestar la incertidumbre de posibles pérdidas por créditos. (Ventas).

Objetivos Estratégicos (FA)

(F1-A1).

Conseguir que los proveedores sean los fabricantes nacionales (Distribución), con el fin de mejorar los precios de estos productos y ser competitivos frente a lo importado. (Compras).

(F2, F3,-A2).

Aplicar los conocimientos del mercado con el fin de tener productos siempre diferenciados a los de la competencia. (Inventario).

(F4-A3).

General empleo como un aporte a la economía nacional. (Recursos Humanos).

(F3, F6-A4).

Aprovechar la ubicación del local y nuevas líneas de productos para crear campañas de marketing, así mantener su constante crecimiento en el mercado. (Publicidad y Propaganda).

Objetivos Estratégicos (DA).

(D4-A1).

Comprar productos de calidad con políticas claras de garantía. (Inventario).

Síntesis de planes estratégicos

Para Inventario:

Aprovechar la experiencia y los conocimientos del mercado para seleccionar productos diferenciados a los de la competencia, priorizando en temas de calidad, precios y variedad, de manera que permita dar a la empresa una imagen corporativa de seguridad y economía.

Para Compras:

Buscar constantemente proveedores, de preferencia nacionales, que cumplan con todas las políticas de garantía que la empresa necesita, a los mejores costos y que permita a la organización estar actualizada a las nuevas tendencias del mercado.

Para servicio al cliente:

Brindar a los clientes una atención personalizada, enfatizando en las facilidades de pago para productos que los clientes creen que son de necesidad inmediata. (Servicio al cliente).

Para ventas.

Implementar procesos para dar créditos, de manera que el vendedor pueda contrarrestar la incertidumbre del riesgo que representa, permitiendo que el proceso de venta sea más rápido y seguro.

Publicidad y propaganda.

Aprovechar la ubicación estratégica y los productos de nuevas líneas para generar campañas publicitarias, de modo que se pueda crear una ventaja competitiva diferenciada y ayude a la empresa a mantener un crecimiento.

Recursos Humanos.

Fortalecer la relación con el personal, de modo que se reduzca los factores que causen problemas de motivación y eleven la productividad. (Recursos Humanos).

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	Fortalezas	Debilidades
	F1. Una de las Fortalezas más notoria es la experiencia, que es un aspecto muy importante ya que permite tener un conocimiento técnico del cómo se desarrolla el mercado en la zona	D1. Falta de Personal permanente en la empresa
	F2. Apoyo de la Gerencia, al tener un apoyo del 100% de la alta gerencia, se puede tomar muchas decisiones que beneficie la actividad	D2. Falta de espacio Físico
	F3. Disposición de recursos: Como se sabe para llevar un negocio al éxito se tiene que invertir mucho dinero en aspectos fundamentales que mejore la gestión de ventas, siendo una fortaleza que diferencia al supermercado del resto de empresas afines	D3. Reposición de inventario tardía
	F4. La variedad de Productos es una de las fortalezas más fuertes ya que el cliente lo que busca es un lugar en donde exista de todo y no tenga	D4. Falta de incentivos al empleado para mantener su permanencia
Oportunidades	FO	DO
O1. Capacidad adquisitiva de la población en constante crecimiento	(F1,F2-O2, O4) (F3-O4) (F3,F4-O1,O3)	(D2-O2,O4)
O2. Apertura del mercado		(D1,D4-O5)
O3. Apoyo de proveedores		
O4. Buena Aceptación de la población (Fidelidad)		
O5. Apoyo de la Instituciones Publicas		
Amenazas	FA	DA
A1. Grandes cadenas de supermercados cercanos	(F3-A1) (F4-A3,A4)	(D2-A1,A3,A4)
A2. Competencia Desleal		
A3. Competencia Local		
A4. Aumento constante de Competidores potenciales		

⁵⁸ Grafico 21. FODA cruzado La Bodega

⁵⁸ Fuente: Autores de tesis

Objetivos Estratégicos (FO).

(F1, F2-O2, O4).

Aprovechar el crecimiento del mercado y la fidelidad de los clientes para así fortalecer el crecimiento de la empresa, ya que existe un apoyo constante de la gerencia. (Administración).

(F3-O4).

Destinar un presupuesto anual para incentivar a los clientes a que sigan comprando dentro de nuestros locales, a través de campañas publicitarias, rifas, descuentos de temporada y otras herramientas de marketing. (Publicidad y Propaganda).

(F3, F4-O1, O3).

Aprovechar el apoyo de los proveedores para conseguir mejores costos, ya sea por compras en volumen y/o pronto pago, de esta manera poder ofrecer mejores precios que la competencia. (Compras).

Objetivos Estratégicos (DO).

(D2-O2, O4).

Invertir en la ampliación del local, para brindar un mejor servicio a los clientes, ya que este es un problema constante. (Servicio al Cliente).

(D1, D4-O5).

Aprovechar el apoyo de las empresas públicas, en temas de capacitación y desarrollo que estos brindan sin ningún costo. (Recursos Humanos).

Objetivos Estratégicos (FA).

(F3-A1).

Mejorar las campañas publicitarias para poder competir con las grandes cadenas locales y nacionales, sobre todo aprovechar el valor agregado que la empresa tiene por ser propia del sector. (Publicidad y Propaganda).

(F4-A3, A4).

Aprovechar el valor comercial que la empresa ha desarrollado con el paso del tiempo, ya que tiene una gran variedad de productos. Canalizar este valor agregado a través de publicidad permanente. (Publicidad y propaganda).

Objetivos Estratégicos (DA).

Mejorar los espacios ya existentes para poder contrarrestar a las grandes cadenas de comisaratos. (Servicio al Cliente).

Síntesis de Planes Estratégico

Para Gerencia:

Brindar el apoyo que la empresa necesita por parte de la alta gerencia, de modo que el crecimiento sea de forma constante y ayude a fortalecer la fidelidad del cliente.

Publicidad y Propaganda

Destinar un presupuesto anual para publicidad, de forma que pueda dar a conocer a la empresa las promociones, los descuentos, la variedad de producto y la calidad de servicio, de manera que ayuden a la organización a ser competitiva frente a las grandes cadenas comerciales.

Compras.

Aprovechar el apoyo de los proveedores para conseguir mejores costos, ya sea por compras en volumen y/o por pronto pago, para de esta manera poder ofrecer mejores precios que la competencia.

Servicio al cliente

Invertir en la ampliación del local y mejorar los espacios existentes, para brindar un mejor servicio y poder contrarrestar a las grandes cadenas de comisariatos.

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	Fortalezas	Debilidades
	Buenos Proveedores: La empresa compra de forma directa al fabricante o Importador F1. provocando que consiga costos muy competitivos al momento de realizar la venta respectiva	Mala base de datos: Actualmente la base de datos D1. es defectuosa ya que no nos ayuda con una información clara ni efectiva de los productos
	Variedad de Productos: La empresa cuenta con una gran variedad de productos que a su vez son factores importantes para ganar la fidelidad de los clientes F2.	Falta de espacio en Almacén: al ser una empresa en crecimiento poco a poco el Almacén se van haciendo cada vez más pequeñas por lo cual el espacio resulta ineficiente D2.
	Experiencia en el mercado: Dimcofe está más de 10 años en el mercado, por lo cual está en la facilidad de inventar nuevas estrategias publicitarias para mejorar sus ventas F3.	Estructura organizacional mal distribuida: la falta de distribución y la falta de asignación de tareas al personal ocasiona que los procesos se interrumpan y que se demore provocando una mala imagen de la empresa. D3.
	Apoyo de la Gerencia para iniciativas de crecimiento F4.	Falta de campañas publicitarias: Al no tener ningún tipo de inversión en lo que se refiere a publicidad, se está dejando que otros negocios afines capture un segmento importante de clientes. D4.
	F5. Buen Capital de Trabajo	D5. Mala ubicación de los locales, por la falta de concurrencia de futuros clientes
Oportunidades	FO	DO
O1. Crecimiento del mercado de la construcción Alta inversión en la construcción por parte de estado: El estado ecuatoriano está invirtiendo constantemente en nuevos proyectos	(F1-O2,O5,O6)	(D1-O4)
O2. deconstrucción por lo que lo hace un mercado muy llamativo, para poder generar ventas directas de valores grandes	(F2-O1)	(D3-O4)
O3. Mayor capacidad de consumo de la población		
O4. Cursos de Capacitación sobre una buena Administración.		(D4,D5-O4,O7)
O5. Crecimiento industrial: Ecuador apoya al surgimiento de nuevas industrias que pueden convertirse en posibles proveedores	(F4-O2)	
O6. Mejores vías para transporte: constantemente se crea y se mejoran las vías de transporte por lo cual hace más fácil la llegada a los clientes potenciales	(F5-O6)	
O7. Avances tecnológicos		
Amenazas	FA	DA
Competencia desleal: como consecuencia al existir competidores que realizan una campana desleal		
A1. provoca que exista una guerra de precios en productos que son de primera necesidad en la construcción y esto reduce la rentabilidad.	(F1-A1)	(D4-A2)
A2. Fuertes estrategias comerciales de la competencia	(F4-A2)	
A3. Restricciones Políticas a la importación	(F2-A3)	

⁵⁹ Grafico 22. FODA cruzado Dimcofe Ferretería

⁵⁹ Fuente: Autores de tesis

Objetivos Estratégicos (FO)

(F1-O2, O5, O6).

Aprovechar la distribución con la que la empresa cuenta, para ofrecer los productos al cliente más grande del país que es el estado, ya que gracias a la inversión que el mismo ha efectuado en carreteras y otros bienes públicos, la demanda se ha incrementado.

(F2-O1) (Ventas).

Aprovechar las nuevas tendencias en el mercado de la construcción y potenciar con nuevas líneas de productos que la competencia no posee. (Ventas).

(F4-O2).

Aprovechar la nueva modalidad de trabajo que el estado emplea para realizar sus compras e implementar nuevos productos (importación). (Compras).

(F5-O6).

Implementar nuevas estrategias de ventas, por ejemplo ventas al por mayor, aprovechando la buena infraestructura en vías en el país. (Ventas).

Objetivos Estratégicos (DO).

(D1-O4).

Designar al personal necesario para actualización de software, para que así este preste una información clara y veras de los productos. (Administrativo).

(D3-O4).

Aplicar modelos de negocios que faciliten el manejo de la empresa, organizacionalmente. (Gerencia).

(D4, D5-O4, O7).

Aprovechar el avance tecnológico y conocimientos administrativos, para crear nuevas estrategias de marketing que den a conocer la empresa a los clientes,

haciendo que la ubicación sea un factor de menor importancia. (Publicidad y propaganda).

Objetivos Estratégicos (FA).

(F1-A1).

Aprovechar la relación con los proveedores, de esta manera conseguir productos con precios competitivos y forjar una estrategia de precios. (Compras).

(F4-A2).

Implementar estrategias comerciales con el apoyo de la gerencia, que ayuden a contrarrestar las estrategias de la competencia. (Gerencia).

(F2-A3).

Desarrollar un proceso de investigación, en donde se tome en cuenta, los productos que están con algún tipo de restricción, ya sea de importación o de venta y evitar la compra de los mismos. (Compras).

Objetivos Estratégicos (DA).

(D4-A2).

Ofrecer productos de calidad con garantías y servicio técnico necesario para ser competitivo. (Inventario).

Síntesis de plan estratégico:

Para Ventas

Aprovechar los buenos precios que la empresa ofrece y sobre todo las nuevas tendencias en el mercado de la construcción, para ofrecer al cliente nuevas alternativas de compra, con políticas de venta eficientes, de modo que sirva para ser competitivo en cualquier parte del país.

Para Compras

Aprovechar la nueva modalidad de trabajo que el estado emplea para adquirir productos propios de la industria, de manera que se pueda fijar buenas estrategias de ventas y que den a la empresa buena utilidad y posicionamiento en el mercado.

Para Administración

Tener actualizado el software, para que este preste una información clara y veras de los productos.

Para Publicidad

Aprovechar el avance tecnológico y conocimientos administrativos, para así crear nuevas estrategias de marketing que den a conocer la empresa a los clientes, disminuyendo la importancia del factor “ubicación”.

Para Gerencia

Aplicar modelos de negocios que faciliten el manejo de la empresa, organizacionalmente.

Resumen de los objetivos estratégicos para la estructurar el plan operacional

Síntesis de Planes Estratégicos

Para la Gerencia:

Brindar el apoyo que la empresa necesita por parte de la alta gerencia, de modo que el incremento sea de forma constante y ayude a fortalecer la fidelidad del cliente

Aplicar modelos de negocios que faciliten el manejo de la empresa, organizacionalmente.

Objetivo estratégico: Aplicar modelos de negocios que faciliten el manejo de la empresa, organizacionalmente.

Para sistemas.

Tener actualizado el software para que este preste una información clara y veras de los productos.

Objetivo Estratégico: Dar un soporte trimestral al software de la empresa.

Para Ventas

Aprovechar los buenos precios que la empresa ofrece y sobre todo las nuevas tendencias en el mercado de la construcción, para ofrecer al cliente nuevas alternativas de compra con políticas de venta eficientes, de modo que sirva para ser competitivo en cualquier parte del país.

Implementar procesos para dar créditos, de manera que el vendedor pueda contrarrestar la incertidumbre del riesgo que representa, permitiendo que el proceso de venta sea más rápido y seguro.

Objetivo Estratégico: Brindar precios competitivos junto con la tendencia del mercado para ser competitivo en cualquier parte del país.

Servicio al cliente

Invertir en la ampliación del local y mejorar los espacios existentes, para brindar un mejor servicio y poder contrarrestar a las grandes cadenas de comisariatos.

Brindar a los clientes una atención personalizada, enfatizando en las facilidades de pago que se ofrecen en productos que los clientes creen que son de necesidad inmediata. (Servicio al cliente).

Objetivos Estratégicos: Ofrecer a los clientes un servicio de calidad con un cómodo local para poder competir con las grandes cadenas.

Recursos Humanos

Fortalecer la relación con el personal, de modo que se reduzca los factores que causen problemas de motivación y eleven la productividad. (Recursos Humanos)

Objetivo Estratégico: Tener personal siempre capacitados con una alto nivel de motivación.

Para Compras:

Buscar constantemente proveedores, de preferencia nacionales, que cumplan con todas las políticas de garantía que la empresa necesita, a los mejores costos y que permita a la organización estar actualizada a las nuevas tendencias del mercado.

Aprovechar el apoyo de los proveedores para conseguir mejores costos, ya sea por compras en volumen y/o por pronto pago, para de esta manera poder ofrecer mejores precios que la competencia.

Aprovechar la nueva modalidad de trabajo que el estado emplea para adquirir productos propios de la industria, de manera que se pueda fijar buenas estrategias de ventas y que den a la empresa buena utilidad y posicionamiento en el mercado.

Objetivo Estratégico: Buscar los mejores proveedores para ser competitivo y no tener que sacrificar la utilidad.

Para Inventario:

Aprovechar la experiencia y los conocimientos del mercado para seleccionar productos diferenciados a los de la competencia, priorizando en temas de calidad,

precios y variedad. De manera que permita dar a la empresa una imagen corporativa de seguridad y economía.

Objetivo Estratégico: Tener productos de alta rotación con políticas de calidad y garantía de acorde a los de la empresa.

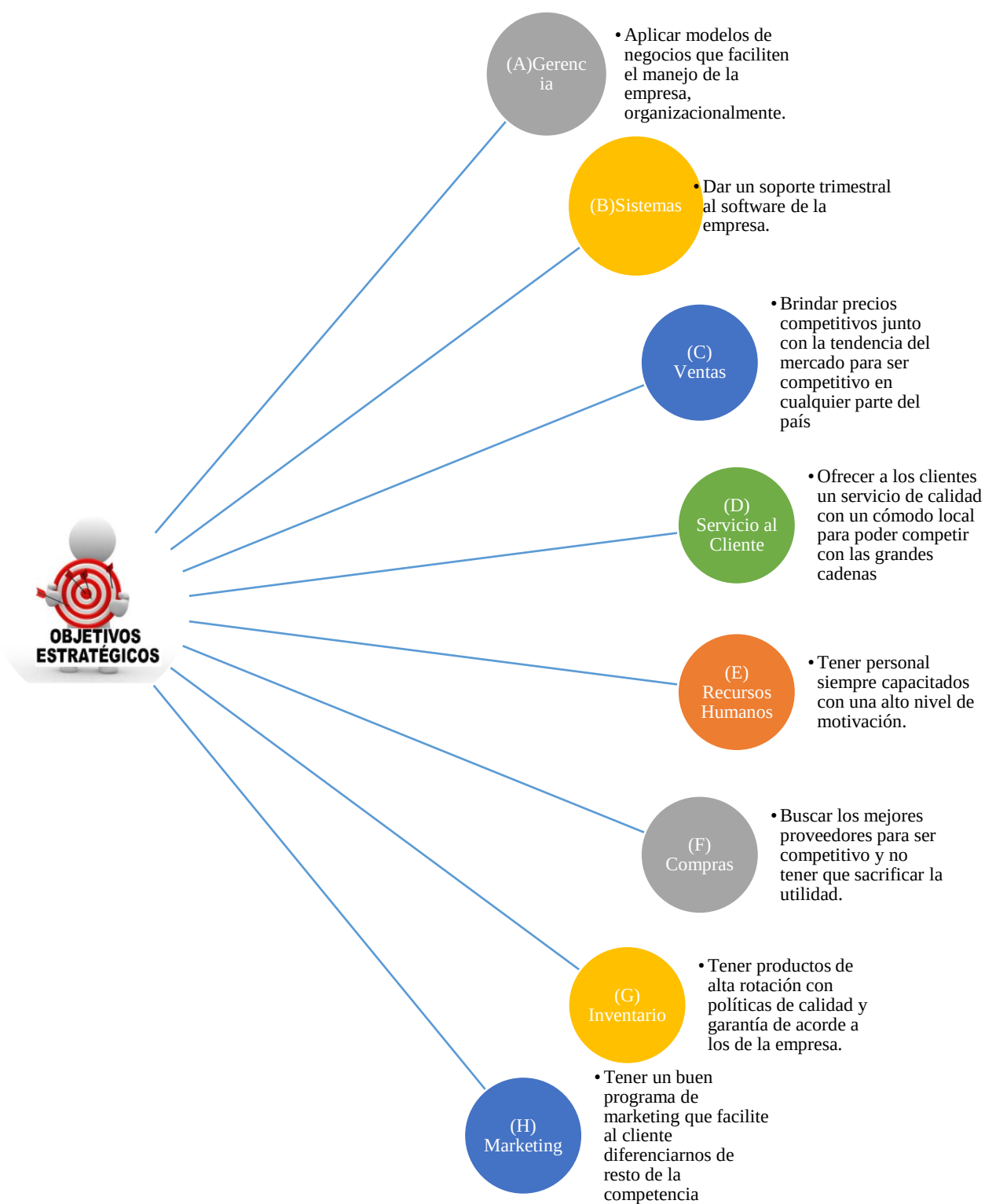
Publicidad y propaganda

Aprovechar la ubicación estratégica y los productos de nuevas líneas para generar campañas publicitarias, de modo que se pueda crear una ventaja competitiva diferenciada que ayude a la empresa a mantener un crecimiento constante en el mercado.

Destinar un presupuesto anual para publicidad, de forma que se pueda dar a conocer la empresa, las promociones, los descuentos, la variedad de producto y la calidad de servicio, de manera que ayuden a la empresa a ser competitiva frente a las grandes cadenas comerciales.

Aprovechar el avance tecnológico y conocimientos administrativos para crear nuevas estrategias de marketing.

Objetivo Estratégico: Tener un buen programa de marketing que facilite al cliente diferenciarnos de resto de la competencia.



⁶⁰ Grafico 23. Resumen de objetivos estratégicos

⁶⁰ Fuente: Autores de tesis

3.3. Determinación de Indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad

3.3.1. Indicadores financieros

Indicadores de eficiencia:

Este indicador puede ser medido de acuerdo al tiempo que toma un proceso en concluir, para nuestro estudio proponemos indicadores para cada departamento de modo que sea una guía para mejorar los tiempos de respuesta a cada problema que pueda presentarse en la organización, de modo que ayuden a la empresa a una evaluación permanente de la evolución de cada tiempo de respuesta empleado y pueda ser mejorado permanentemente hasta reducirlo al mínimo.

Para el departamento administrativo.

Es importante llevar una buena administración y poner énfasis en tener un software totalmente actualizado y hacer la revisión permanente de que no exista ningún problema al momento de realizar cualquier operación.

Para ello se propone el siguiente indicador.

Nombre de la Empresa:		FECHA:	
FICHA TECNICA DE INDICADORES DE GESTION			
NOMBRE DEL INDICADOR	Control de función del sistema (software)		
TIPO DE INDICADOR	Eficiencia		
OBJETIVO	Verificar el funcionamiento correcto del sistema (software)		
EXPRECION CONCEPTUAL	EXPRESIÓN MATEMATICA		
Verificar que las ventas mensuales se cumplan de acuerdo a lo programado	$x = \frac{Ventas\ Mensuales}{Ventas\ Programadas} \times 100$		
Resultado a Obtener			
Ver que todas las transacciones se desarrollen con normalidad sin ninguna interrupción por cuenta del sistema			
Utilidades		Responsable	Administrador
Meta		Supervisor	
Periodicidad			

⁶¹Tabla 28. Indicador de eficiencia

Para el departamento de Ventas.

Dentro del departamento de ventas es necesario tener todos los procesos claros y detallar todas las políticas que la empresa maneja, en especial aquellas que involucran financiamiento, por esta razón es importante predeterminedar procesos en donde se enlista los diferentes pasos que un vendedor debe seguir para dar un crédito de forma segura.

⁶¹ Fuente: Autores de tesis

Estos créditos a su vez tienen que ser cubiertos dentro del periodo pactado para no generar pérdidas a la empresa, para ello se propone el siguiente indicador para la supervisión correcta de la recuperación de cartera.

Nombre de la Empresa:		Fecha	
FICHA TECNICA DE INDICADORES DE GESTION			
NOMBRE DEL INDICADOR	Indicador recuperación de cartera		
TIPO DE INDICADOR	Eficiencia		
OBJETIVO	Verificar la recuperación de cartera		
EXPRECION CONCEPTUAL	EXPRECION MATEMATICA		
Tiempo que el vendedor se demora en recuperar el efectivo	$x = \left(\frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 360}{\text{Ventas}} - \right)$		
	Resultado		
Utilidades		Vendedor	
Meta		Supervisor	
Observaciones			

⁶²Tabla 29. Indicador de eficiencia

Para el departamento de recursos humanos.

⁶² Fuentes: Autores de tesis

Para tener resultados satisfactorios para la organización, es importante que el personal este 100% motivado y no presente ningún problema.

Ya que la productividad del personal está relacionada directamente con los ingresos de la empresa. Se ha propuesto el siguiente indicador.

Nombre de la Empresa:		Fecha	
FICHA TECNICA DE INDICADORES DE GESTION			
NOMBRE DEL INDICADOR	Rendimiento del personal		
TIPO DE INDICADOR	Eficiencia		
OBJETIVO	Controlar el rendimiento del personal		
EXPRECION CONCEPTUAL	EXPRECION MATEMATICA		
Que la actitud del personal se vea reflejada en las ventas	$x = \left(\frac{\text{Ventas por vendedor}}{\text{Ventas totales mensuales}} \right)$		
	Resultado		
Utilidades		Vendedor	
Meta		Supervisor	
Observaciones			

⁶³Tabla 30. Indicador de eficiencia

Para el departamento de publicidad y propaganda.

⁶³ Fuente: Autores de tesis.

Para mejorar los ingresos de la empresa es importante publicar y buscar las herramientas que ayuden a mejorar sus ventas.

Nombre de la Empresa:		Fecha	
FICHA TECNICA DE INDICADORES DE GESTION			
NOMBRE DEL INDICADOR	Referencia de ventas con relación a la publicidad		
TIPO DE INDICADOR	Eficiencia		
OBJETIVO	Verificar la variación de las ventas aplicando Estrategias Publicitaria		
EXPRECION CONCEPTUAL	EXPRECION MATEMATICA		
Con las estrategias publicitarias se espera mejorar las ventas, en especial los periodos que mayores ingresos tiene la empresa	$x = \frac{\text{Ventas en temporada}}{\text{Ventas Anuales}}$		
	Resultado		
Utilidades		Responsable	Publicidad
Meta		Supervisor	
Observaciones			

⁶⁴Tabla 31. Indicador de eficiencia

Tener las formas correctas de generar ventas es importante y más en la actualidad que existe mucha tendencia de compras por internet, por ello la empresa debe tener estrategias de ventas y seguir su evolución.

⁶⁴ Fuente: Autores de tesis.

Nombre de la Empresa:		Fecha	
FICHA TECNICA DE INDICADORES DE GESTION			
NOMBRE DEL INDICADOR	Medición de ventas por internet		
TIPO DE INDICADOR	Eficiencia		
OBJETIVO	Verificar el porcentaje de ventas por internet que representan del total de ventas		
EXPRECION CONCEPTUAL	EXPRECION MATEMATICA		
El porcentaje de ventas que representa las ventas anuales	$x = \frac{\text{Ventas por internet}}{\text{Ventas Anuales}}$		
	Resultado		
Utilidades		Responsable	Publicidad
Meta		Supervisor	
Observaciones			

⁶⁵Tabla 32. Indicador de eficiencia

Indicadores de eficacia:

Servicio al Cliente: Dentro del departamento de atención al cliente el tiempo no es un valor trascendente, ya que existen clientes que les gusta una atención rápida y otros que buscan una atención personalizada, por esta razón además del indicador se implementa un sistema en donde el cliente califique la atención.

⁶⁵ Fuente: Autores de tesis.

Nombre de la Empresa:		Fecha	
FICHA TECNICA DE INDICADORES DE GESTION			
NOMBRE DEL INDICADOR	Atención al cliente		
TIPO DE INDICADOR	Eficacia		
OBJETIVO	Verificar el tiempo que se demora un vendedor		
EXPRECION CONCEPTUAL	EXPRECION MATEMATICA		
Verificar el tiempo que el vendedor atiende al cliente	$X = H \text{ ingreso cliente local} - H \text{ de Facturacion}$		
	Resultado		
Utilidades		Responsable	Jefe de Recursos Humanos
Meta			
Observaciones			

⁶⁶Tabla 33. Indicador de eficacia

Compras

En la actualidad el estado implementa diferentes estrategias de compra, por lo cual el departamento de compras debe aprovechar el consumo de modo que se pueda implementar nuevas líneas propias de la empresa.

Para ello vamos a implementar un indicador que nos ayude a verificar la evolución de las utilidades.

⁶⁶ Fuente: Autores de tesis

Nombre de la Empresa:		Fecha		
FICHA TECNICA DE INDICADORES DE GESTION				
NOMBRE DEL INDICADOR	Cumplimiento de nuevos productos			
TIPO DE INDICADOR	Eficacia			
OBJETIVO	Implementar nuevos productos y verificar su aceptación			
EXPRECION CONCEPTUAL	EXPRECION MATEMATICA			
Hacer una comparación de los ingresos actuales con los del resultado anterior de modo que se pueda ver la evolución de las utilidades				
	Resultado			
Utilidades		Responsable	Supervisor de Compras	
Meta		Supervisor		
Observaciones				

⁶⁷Tabla 34. Indicador de eficacia

Inventario

Buscar productos de calidad a buenos precios y que sean exclusivos de la empresa logra que las utilidades sean más representativas.

Verificar que los productos tengan una rotación permanente garantiza que los productos no sufran daños o caduquen, por esta razón el indicador de inventario facilita el correcto funcionamiento del proceso.

⁶⁷ Fuente: Autores de tesis.

Nombre de la Empresa:		Fecha	
FICHA TECNICA DE INDICADORES DE GESTION			
NOMBRE DEL INDICADOR	Rotación de Inventario		
TIPO DE INDICADOR	Eficacia		
OBJETIVO	Verificar que la rotación del inventario sea el correcto y no provoque daños que generan gastos innecesarios		
EXPRECION CONCEPTUAL	EXPRECION MATEMATICA		
Verificar que la rotación del inventario este dentro de los parámetros que la empresa espera	$x = \frac{\text{Inventario Promedio} \times 360}{\text{Costo de Venta}}$		
	Resultado		
Utilidades		Responsable	Bodeguero
Meta			
Observaciones			

⁶⁸Tabla 35. Indicador de eficacia

Publicidad.

Verificar los resultados obtenidos al implementar campañas publicitarias en las ventas ayuda a tener una idea clara de cuáles son las estrategias que dan los mejores resultados y cuáles son imperceptibles por el cliente, para ello verificaremos el crecimiento de la demanda en la empresa con cada una de las estrategias propuestas por el departamento de marketing (publicidad).

⁶⁸ Fuente: Autores de tesis.

Nombre de la Empresa:		Fecha	
FICHA TECNICA DE INDICADORES DE GESTION			
NOMBRE DEL INDICADOR	Resultado Publicidad - Ventas		
TIPO DE INDICADOR	Eficacia		
OBJETIVO	Evaluar resultados de las campañas publicitarias		
EXPRECION CONCEPTUAL	EXPRECION MATEMATICA		
Verificar el impacto que tiene la publicidad en las ventas	$x = \frac{\# \text{ Facturas emitidas diarias}}{\# \text{ Facturas promedio diarias}}$		
	Resultado		
Utilidades		Responsable	Publicidad
Meta			
Observaciones			

⁶⁹Tabla 36. Indicador de eficacia

Indicador de efectividad.

En las empresas a las cuales realizamos la investigación, se encontró que el concepto de efectividad se da en el uso apropiado al capital de trabajo y al cumplimiento de los diferentes planes operacionales propuestos, es decir la cuantificación del logro de la meta.

⁶⁹ Fuente: Autores de tesis.

Indicador de efectividad para medir el crecimiento corporativo:

$$x = \left(\frac{\text{Ingresos netos totales año presente}}{\text{Ingresos netos año anterior}} - 1 \right) \times 100$$

Indicador de efectividad para verificar el porcentaje de objetivos que se han cumplido.

$$x = \left(\frac{\text{E total de objetivos lo grados cada departamentos}}{\text{Objetivos trazados}} - 1 \right) \times 100$$

Indicador de efectividad para verificar el tiempo que un cliente es atendido en la empresa.

$$X = \text{Hora ingreso cliente local} - \text{Hora de Facturacion}$$

Indicador para controlar el cumplimiento del departamento de ventas en relación a su plan anual propuesto.

$$x = \frac{\text{Volumen Vendido}}{\text{Volumen Planificado para la venta}} \times 100$$

Cabe recalcar que los indicadores de eficacia y efectividad tienen que ver con hacer realidad un intento o propósito

3.3.2. Plan Operacional Propuesto

Nro.	Objetivo Estratégico	Actividad	Meta	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha Final	Presupuesto	Indicadores	Expresión Matemática
1	A	Brindar todo el apoyo que la empresa necesita por parte de la alta gerencia	Mantener un crecimiento constante que fortalezca la fidelidad del cliente	La gerencia	Comienzo de la actividad	Fin de la actividad	1% del total de las utilidades	Efectividad	$x = \left(\frac{\text{Ingresos netos Totales Año presente}}{\text{Ingresos netos Año Anterior}} - 1 \right) \times 100$
2	A	Aplicar modelos de negocios (Capacitación)	Facilite el manejo de la empresa organizacionalmente	La gerencia	Comienzo de la actividad	Fin de la actividad	3% del total de las utilidades	Efectividad	$x = \left(\frac{\text{E total de objetivos logrados cada departamentos}}{\text{Objetivos Trazados}} \right) \times 100$
3	B	Actualizar el software constantemente	Preste una información clara y veras de los productos	Sistemas	Comienzo de la actividad	Fin de la actividad	450 dólares en forma trimestral	Eficiencia	$x = \frac{\text{Ventas Mensuales}}{\text{Ventas Programadas}} \times 100$
4	C	Aprovechar los buenos precios que la empresa ofrece y las nuevas tendencias del mercado	Ofrecer al cliente nuevo alternativas de compra con una políticas de venta eficientes de modo que sirva para ser competitivo en cualquier parte del país	Ventas	Comienzo de la actividad	Fin de la actividad	1 % del total de las ventas efectuadas por mes	Efectividad	$x = \left(\frac{\text{Ventas anuales actuales}}{\text{Ventas total anterior}} - 1 \right) \times 100$
5	C	Implementar procesos para dar créditos	Ayude al vendedor a realizar una venta más rápida y a una rápida recuperación de cartera	Ventas	Comienzo de la actividad	Fin de la actividad	1 % del total de las ventas efectuadas crédito	Eficiencia	$x = \left(\frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 360}{\text{Ventas}} \right)$
6	A	Ampliación el local y mejorar los espacios existentes	Brindar un mejor servicio, para poder contrarrestar a las grandes cadenas	La gerencia	Comienzo de la actividad	Fin de la actividad	30 % de las utilidades	Eficacia	$X = \text{Hora ingreso cliente local} - \text{Hora de Facturacion}$
7	D	Brindar a los clientes una atención personalizada	Dar un buen servicio	servicio al cliente	Comienzo de la actividad	Fin de la actividad	50 dólares mensuales	Efectividad	$X = \text{Hora ingreso cliente local} - \text{Hora de Facturacion}$

8	E	Fortalecer la relación con el personal	Reducir los factores que causen problemas de motivación y elevar la productividad	Recursos humanos	Comienzo de la actividad	Fin de la actividad	250 dolores durante cada capacitación	Eficiencia	$x = \left(\frac{\text{Ventas por vendedor}}{\text{Ventas totales mensuales}} \right)$
9	F	Buscar nuevos proveedores de preferencia nacionales que cumplan con todas las políticas de garantía que la empresa necesita	Mejorar costos que ayuden a la empresa a ser competitiva y estar lo más posiblemente actualizada a las nuevas tendencias del mercado	Compras	Comienzo de la actividad	Fin de la actividad	variable según las necesidades	Efectividad	$x = \frac{\text{Volumen Vendido}}{\text{Volumen Planificado para la ventas}} \times 100$
10	F	Aprovechar la nueva modalidad de trabajo que el estado emplea	Adquirir productos exclusivos de modo que se pueda fijar buenas estrategias de ventas permitiendo maximizar las ganancias	Compras	Comienzo de la actividad	Fin de la actividad	variable según las necesidades	Eficiencia	$x = \text{Utilidad neta Ejer. Anterior} - \text{Utilidad Actual}$
11	G	Seleccionar productos diferenciados priorizando en temas de alta calidad, precios, variedad y garantía	Lograr mayor rotación del Inventario	Bodega	Comienzo de la actividad	Fin de la actividad	variable según las necesidades	Eficiencia	$x = \frac{\text{Inventario Promedio} \times 360}{\text{Costo de Venta}}$
12	H	Implementar estrategias de marketing para crear distinguirnos de la competencia	Darse a conocer	Publicidad y propaganda	Comienzo de la actividad	Fin de la actividad	5 % de las utilidades mensuales	Eficiencia	$x = \frac{\# \text{Facturas emitidas diarias}}{\# \text{Facturas promedio diarias}}$
13	H	Implementar incentivos para generar mayores ventas	Ayude a la empresa a ser competitiva frente a las grandes cadenas comerciales y de esta manera mejore a la rotación del inventario	Publicidad y propaganda	Comienzo de la actividad	Fin de la actividad	variable según las necesidades	Eficiencia	$x = \frac{\text{Ventas en temporada}}{\text{Ventas Anuales}}$
14	H	Aprovechar el avance tecnológico y conocimientos administrativos para crear nuevas estrategias de marketing	Dar al cliente nuevas alternativas de compra	Publicidad y propaganda	Comienzo de la actividad	Fin de la actividad	variable según las necesidades	Eficiencia	$x = \frac{\text{Ventas por internet}}{\text{Ventas Anuales}}$

⁷⁰Tabla 37. Plan operacional

⁷⁰ Fuente: Autores de tesis.

3.4. Evaluación de la información recopilada

Resultados Obtenidos:

CENTRO COMERCIAL LA PLAYA STORE.

Introducción.

La presente investigación se realizó en el centro comercial La Playa Store, con el objetivo de descubrir las estrategias y método de trabajo que utilizan en la empresa para poder controlar y dirigir hacia el cumplimiento de los objetivos trazados y de qué manera influye en la organización estar dirigida por miembros de una misma familia.

Los resultados esperados fueron en sí satisfactorios, ya que nos permitió tener una idea más completa del cómo se debe administrar una empresa familiar y cuál es la estrategia que esta organización utilizan para el correcto manejo de las operaciones administrativas y financieras.

Dentro de la investigación se aplicó el método de investigación inductivo.

En la empresa recibimos un gran apoyo de parte de los directivos, que muy gentilmente nos proporcionaron toda la información para realizar la investigación.

Resultados Obtenidos: Una vez cumplida toda la investigación, se puede resumir los siguientes aspectos:

Plan estratégico de la empresa: Analizado la información recopilada acerca del plan estratégico de la empresa llegamos a la conclusión, que la organización no solo busca ofrecer productos de calidad sino que su plan de trabajo esta trazado en un proyecto a mediano plazo, en donde se pretende conseguir una fidelidad del cliente, fortaleciendo su participación en el mercado. También a través del servicio brindado y de las cómodas instalaciones se pretende ofrecer al

consumidor un ambiente cómodo, en donde puede encontrar todo tipo de productos a precios competitivos.

Valores Corporativos: Es importante para la empresa dar una imagen en donde recalquen valores como la honestidad, la educación y respeto, que se brinda a cada persona sin importar edad, raza o diferencia étnica, la disciplina para el buen hacer de las tareas, y la responsabilidad tanto dentro como fuera del establecimiento. De esta manera dar una imagen corporativa que sea la carta principal en la presentación de la empresa frente a la sociedad.

Políticas: Una de las principales bases para llevar un negocio es tener políticas bien definidas, para que estas sirvan como una guía práctica para cada una de las acciones que la empresa vaya a tomar en su permanencia en la industria. Es por ello que esta organización basa su plan de trabajo en tres políticas, que sirven a su vez como una guía práctica para cada uno los departamentos que la empresa cree de primordial importancia.

Las políticas que se trazan no solo son una guía para ayudar a cada encargado a cumplir la meta trazada, sino esto pretende ser una base en la cual cada persona involucrada pueda resolver cualquier problema que se le presente, sin la necesidad de intervención de la gerencia.

Para la empresa es importante establecer políticas para las ventas, compras y sobre todo para los créditos, ya que este último es la que representa la muy parte de sus ingresos anuales, por lo que tiene que estar cada componente que forma parte de las políticas muy bien analizado. Un simple error en algún punto no tratado podría llevar a pérdidas tanto económicas como de prestigio a la empresa.

Plan de Acción: Para llevar todos sus objetivos específicos al éxito, la empresa presenta un plan de acción para cada uno de los problemas que considera que se puede presentar durante el trayecto, esperando que así no exista ninguna dificultad que retrase el cumplimiento de los objetivos específicos. Dentro de este se detalló claramente el objetivo específico a cumplir, el departamento que se encuentra

involucrado, la estrategia tomada para su cumplimiento, que se va a hacer para cumplirlo, el responsable directo y con que lo va a hacer posible.

Análisis F.O.D.A. Una vez realizado el análisis F.O.D.A se encontraron muchos aspectos que la empresa puede explotar para superar la adversidad del ambiente externo, es de importancia para fines económicos de la empresa trazar estrategias que puedan contrarrestar las amenazas, que siempre están latentes en una organización

Al aplicar un análisis F.O.D.A cruzado se pudo trazar objetivos estratégicos, que ayudaran a resolver problemas que puedan ser causados por el ambiente externo a la organización.

Estructura Organizacional: Durante el desarrollo de la investigación, uno de los principales puntos que se pudo dar a entender fue la estructura organizacional que emplea la empresa para sostener sus actividades administrativas y comerciales.

La empresa utiliza una estructura piramidal para la administración y separa por departamentos cada una de sus actividades, para llevar un mejor control de cada acción que se desarrolla en la empresa.

En la cima de la pirámide tenemos la alta gerencia, quien se encarga de toda la actividad gerencial, de la toma de decisiones y de controlar a todos los departamentos existentes, para hacer cumplir los objetivos generales de la empresa tanto a corto, mediano y largo plazo.

En el centro encontramos a los mandos medios, que son los jefes departamentales, que se encargan supervisar al personal que se encuentra bajo su responsabilidad, también son los encargados de la toma de decisiones de sus departamentos y de controlar el cumplimiento de los objetivos de su respectivo departamento.

En la base tenemos a los empleados, que son los encargados de realizar tareas operacionales de la empresa.

Planes operacionales de la empresa: En el plan operacional se pudo conocer el esquema básico de las actividades más representativas de la empresa. Como resultado se vio determinó que la empresa tiene muy bien identificadas las fechas importantes, en las que debe poner mayor interés en el aspecto publicitario para dar a conocer sus productos e incentivar la venta.

De la misma manera se observa que la empresa debe realizar capacitaciones permanentes para mantener a su personal motivado e informado.

5 fuerzas de Porter. Mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter se tuvo una idea más completa de las muchas estrategias que la empresa utiliza para contrarrestar las cinco amenazas que Michael Porter advierte en un negocio.

La empresa es muy selectiva al momento de elegir a sus proveedores, lo cual ayuda a mantener siempre una buena relación con ellos.

En cuanto a sus clientes, emplea una estrategia muy eficaz para captar al segmento que en realidad le interesa atender.

Supermercado La Bodega

Introducción:

Súper mercados La Bodega, es una de las empresas del Cañar que más ha crecido en los últimos cinco años, esta empresa ha puesto especial interés en generar un auto-servicio, convirtiéndose en la empresa más grande en brindar este tipo de atención de ventas en el Cañar.

Supermercados la Bodega cuenta con dos sucursales que tienen la misma capacidad operacional que el local principal.

Durante el proceso de investigación pudimos determinar que las estrategias que marcan diferencia frente a la competencia es la alta inversión que la empresa emplea en campañas constantes de publicidad y de marketing.

Plan estratégico de la empresa: Analizando la información recopilada se puede notar que la empresa tiene muy claro cuál es el futuro deseado y cuáles deben ser las estrategias que debe usar para conseguirlo.

Brindar un servicio de calidad con precios competitivos hace que pueda competir frente a las grandes cadenas de supermercados que existen en la zona, busca a su vez convertirse en la empresa líder a nivel de autoservicio en la provincia del Cañar.

Establece un objetivo general como una base, de modo que pueda estructurar objetivos para cada uno de los departamentos y sea más claro el cumplimiento de su visión.

Valores Corporativos: Para la empresa son importantes los valores como la responsabilidad, honestidad, respeto y solidaridad, no solo en el trato que se le brinda al cliente sino a nivel institucional. La empresa cuida muy bien el cumplimiento de estos valores para fortalecer su imagen frente a la sociedad.

Políticas: Según la entrevista realizada, la empresa tiene bien establecidas políticas para el correcto cumplimiento de tareas en cada uno de los departamentos. La empresa detalla claramente las políticas y capacita a todo el personal para que estos puedan cumplir cada una de ellas.

La empresa estructura su organización de manera tal que facilite el control de cada departamento y el proceso sea lo más ágil posible.

Plan de Acción: La empresa genera planes de acción para cada uno de los objetivos específicos de manera que pueda controlar el funcionamiento de cada uno de ellos. Las soluciones están siendo constantemente monitoreadas para

facilitar el control, así detener a tiempo los posibles obstáculos que puedan retrasar el proceso.

Es importante recalcar que durante el análisis de cada uno de los planes de acción, la empresa delega a un responsable que se hace cargo de hacer cumplir el objetivo establecido.

Análisis F.O.D.A.: Para la empresa es muy importante tener claro cuál es el ambiente que enfrenta tanto de forma interna como externa, proponer estrategias para mejorar su situación no solo ayuda a superar los muchos errores que se puede estar cometiendo, sino que también refuerza la capacidad de respuesta ante cualquier inconveniente que se pueda presentar.

Las estrategias que se formulan a raíz del análisis FODA proponen un adelanto en aspectos operativos de la empresa, que se pueden explotar al máximo cuando están bien determinadas, por ende la organización trata de detectar cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas reales.

Estructura Organizacional. La estructura organizacional de la empresa está formada por la alta gerencia, que es la que se encarga del control general y de la toma de decisiones.

La empresa cuenta con departamentos especializados que controlan cada una de las actividades y procesos, a su vez, estas cuenta con un jefe departamental que tiene experiencia en las actividades que va a supervisar, el departamento tiene claro que hay metas, objetivos y estrategias que se debe hacerlas cumplir, por lo cual trata de basar su trabajo en las políticas establecidas en el plan de trabajo.

La empresa cuenta con un supervisor para cada local, quien se encarga de controlar el funcionamiento de las actividades en cada uno de ellos, este controla al personal de percha y a los cajeros. Este puesto requiere de gran trayectoria en la empresa y de mucha confianza, ya que una de las labores de este puesto es el manejo del efectivo.

Por ultimo tenemos el personal de apoyo, en donde encontramos: cajeros, personal de percha, bodegueros, guardia y personal de limpieza, en un análisis descubrimos que este es el personal que más rotación tiene por problemas de cargas horarias y de motivación.

Plan operacional de la empresa: Una característica que la empresa busca destacar es la seriedad en su plan operacional. Detalla sólidamente cuales son las fechas críticas, en donde la empresa debe potenciar sus estrategias de marketing para incentivar el consumo de sus productos, este plan operacional tiene que conocer cada uno de los miembros de la empresa para que se cumpla a cabalidad con los puntos trazados en el proceso administrativo.

Cabe recalcar que es muy importante para la empresa mantener un control de los procesos, como también de las inquietudes de cada uno de los miembros del personal, ya que el juicio que emanan ayuda a mejorar muchos procesos y sobre todo motiva a que el trabajo que ellos desempeñan sea de lo más próspero.

Una vez culminado el plan general operacional, los directivos hacen un análisis de los resultados obtenidos, determinando los errores, los puntos no culminados y los aciertos, así generar nuevas estrategias para el siguiente periodo, poniendo especial énfasis en los puntos a los cuales no se cumplieron en su totalidad.

5 fuerzas de Porter. Analizando la información recopilada debemos recalcar que la empresa conoce muy bien el sector en donde desarrolla sus actividades y tiene bien definido lo que tiene que hacer para contrarrestar las causas que puedan impedir el crecimiento.

La estrategia más representativa que tiene la organización, es la buena relación que tiene con los proveedores, ellos han logrado contrarrestar el poder de negociación, incentivando al proveedor a que sea un partícipe de los procesos de venta.

Formando un equipo de trabajo que engrana un plan estratégico no solo se ve beneficiada la empresa, sino que gana el proveedor y el cliente, coordinando

estrategias publicitarias con el proveedor se logra que la gestión de ventas de la empresa sea mucho más fácil.

Con las promociones, descuentos, rifas que la empresa ofrece se logra que la rotación de inventario sea más rápida de la que fuera sin ofrecer estos incentivos, cabe recalcar que los proveedores se encuentran 100% participativos en estos eventos. Al tener tal apoyo los competidores encuentran en la situación de mejorar su estrategia de ventas y disminuye la amenaza de posibles competidores.

El autoservicio garantiza al cliente que al comprar los productos dentro del local quedará 100% satisfecho, tanto en la calidad y el servicio recibido, ya que el consumidor se convierte en el gestor de la labor de venta. Por lo cual el departamento de compras y ventas tienen que trabajar a la par, para buscar las mejores estrategias de precios y para que los clientes queden conformes y regresen al local.

Dimcofe Ferretería.

Plan estratégico de la empresa: La propuesta que presenta la empresa, busca no solo brindar un servicio de calidad en la gestión de ventas sino, que va más allá, pretende convertir su actividad en un proceso personalizado, es decir dar una imagen que refleje los conocimientos técnicos de los productos y de la rama de construcción, para de esta manera poder expandir sus actividades sin tener que volver a comenzar de nuevo en cada local que podría abrir.

Los objetivos de cada departamento están basados en el objetivo general y delimita cada uno de ellos en relación a los departamentos que se van a encargar de hacer cumplir cada ítem estipulado.

Valores Corporativos: Una de los principales valores que la empresa busca, es hacer cumplir con el respeto a los clientes y a su personal. Todas las personas deben ser tratadas de la mejor manera para fortalecer la relación entre quienes depende de la organización, ya sea entre el personal o los clientes que buscan satisfacer una necesidad. Ser honesto en todas las actividades de la empresa fortalece la confianza que los clientes tienen para con la misma.

Políticas: La empresa propone políticas para llevar de mejor manera los procesos en los diferentes departamentos, para dar una idea clara a todo el personal del cómo se debe llevar cada proceso y disminuir la presencia de inconvenientes que pueda entorpecer el mismo.

Las políticas sirven a la empresa como una guía, en donde se encuentran delimitadas las acciones que se debe tener claro al momento de realizar cada actividad sin retraso, a su vez ayudan a superar cualquier inconveniente que se pueda presentar. La gerencia es muy flexible al cambio o incremento de nuevas políticas, siempre y cuando ayuden a la empresa al cumplimiento de sus objetivos.

Plan de Acción: Para el cumplimiento de los objetivos específicos, la empresa prepara un plan de acción y un responsable, para velar por la realización del 100% del objetivo trazado. Para la gerencia es importante que todos estos objetivos se cumplan a cabalidad, por ende está realizando constantes monitoreo y en constante dialogo con el personal a cargo, para tomar todas las medias pertinentes de ser el caso.

Análisis F.O.D.A.: La empresa quiere posicionarse en el mercado, para ello ha detallado claramente cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que impactan a la empresa, y mediante un análisis se ha determinado estrategias que ayuden a contrarrestar los problemas que se puedan presentar en el trayecto de la vida institucional y a aprovechar las fortalezas y oportunidades que incrementen la porción de participación en el mercado.

Estructura Organizacional: La estructura organizacional de la empresa busca mejorar el control de las actividades que se desarrollan tanto y fuera de la empresa, para ello delega responsabilidades a diferentes directivos de la empresa, la gerencia general se encarga del buen funcionamiento institucional de la empresa y de la toma de decisiones de trascendencia.

Los jefes departamentales buscan cumplir con el buen funcionamiento de cada departamento y son los responsables directos ante cualquier situación que se presente.

El personal de apoyo está comprendido por los transportistas y los bodegueros, estos son trabajos de menor complejidad, por lo cual este procesos de desarrolla bajo reglamentos rígidos que tiene que ser cumplidos a cabalidad.

Planes Operacionales de la empresa: Para la organización es muy importante tener un mapa trazado de las actividades que se van a desarrollar en la empresa, la coordinación con el personal responsable es importante ya que de ellos depende el buen funcionamiento de estas actividades, que mejoran los procesos interno de la empresa.

Cada una de las actividades operacionales tiene que ser cumplida en las fechas pactadas para no retrasar el proceso.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter: En el mercado la empresa encuentra muchos problemas, para los cuales debe implementar estrategias de ayuden a superar estos inconvenientes, los proveedores son una de las razones por las que no se puede concretar una utilidad que fortalezca unos precios competitivos. Al existir una gran competencia en el mercado de la construcción, los proveedores elaboran programas de ventas de la manera que pueda atender a la mayor cantidad de clientes, dando como resultado que entre empresas de la zona tengan los mismos precios y quien reduce al mínimo su utilidad es la que logra vender sus productos.

Frente a esta gran problemática, los clientes siempre están cotizando productos y no se logra una fidelidad permanente, la competencia siempre está latente por el hecho de que existen nuevas empresas que buscan posicionarse en el mercado.

Para superar cada una de estos inconvenientes, se recomienda a la empresa buscar nuevos proveedores que mejoren sus costos, para ser más competitivos y así no buscar alternativas para sustituir ciertas líneas de mayor competencia, de la

misma manera formar estrategias comerciales que fortalezcan la participación en el mercado.

3.5. ANALISIS DEL SECTOR

3.5.1. Determinación de estrategias comerciales

Antes de emprender un negocio, los directivos de deben tener muy claro las metas corporativas que pretenden alcanzar, deben conocer el mercado en donde van a desarrollar sus actividades, cuáles son sus competidores más fuertes, los mejores proveedores que se encuentren a su alcance, quienes son sus clientes potenciales que van a consumir los productos, conocer los productos a ofrecer y por su puesto los trámites legales que son parte fundamental antes de emprender cualquier proyecto de negocio. Esta información ayudar a tener una idea más clara de cuáles son las estrategias comerciales que se deben emplear para conseguir el éxito esperado.

Por ejemplo en el análisis realizado a las empresas, estas determinan muy claramente cuál es el giro del negocio que se encuentran desarrollando, de donde parten, a donde van y cuál es el objetivo que quieren cumplir.

Las estrategias comerciales no solo ayuda a una empresa a tener un orden en sus actividades, sino que mejora la presencia del negocio en el mercado. Con buenas acciones tomadas en base a las estrategias comerciales, los clientes acudirán con más frecuencia a la empresa por el valor comercial que ellos encuentran en el establecimiento.

3.5.1.1. Nombre Comercial.

Es importante para la empresa tener una buena identificación comercial, que indique cual es la actividad y los productos que ofrece, el nombre comercial da al cliente la facilidad de relacionarse con la empresa.

El nombre comercial, con el tiempo da un valor agregado a la empresa y distingue a una de la otra si se maneja de una manera adecuada, esto se puede explotar de una única manera que hará que la empresa genere beneficios.

El nombre comercial de la empresa se encuentra relacionado con: la calidad de los productos, la calidad del servicio, políticas comerciales, precios, la disponibilidad y otros atributos que puede tener la organización.

Los consumidores en base a los atributos antes mencionados saben cuáles son las mejores empresas en donde deben adquirir los productos que necesitan, por ende, es importante evaluar las características que más son valoradas y mejorarlas constantemente para hacer del cliente un consumidor frecuente, dando a nuestra marca un importante posicionamiento.

3.5.1.2. Estrategias de Precios

En la investigación se resalta que una de las maneras de conseguir un buen posicionamiento en el mercado es tener productos de calidad y precios competitivos por ello es recomendable tener claro cuáles son las mejores estrategias para fijar precios que ayuden a distinguir a una empresa de la competencia.

Fijación de precios sugerido para el sector

- Por margen: se hace tomando en consideración el costo de compra y se le agrega un margen de utilidad que se espera obtener por el bien ($\text{Costo de bien} + \text{Marguen Utilidad}$), esta fijación de precios es útil cuando se conoce el margen que la competencia utiliza.
- Fijación basada a en el valor: basamos esta fijación de acuerdo a la percepción que los clientes tiene sobre el producto, esta estrategia de precios utilizamos en productos que son propios de la empresa, es decir que la competencia no tiene en su inventario y que somos los únicos que proporcionamos la línea. En el caso de las empresas

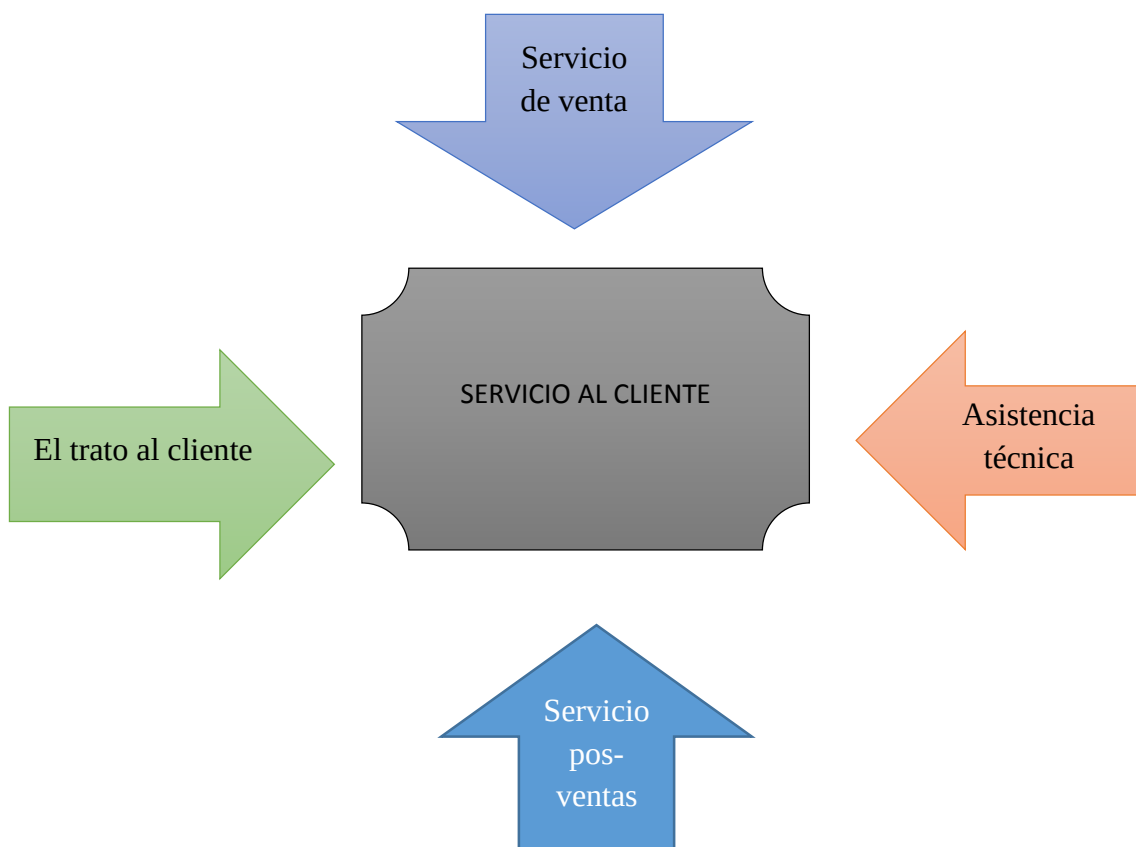
analizadas se observa que esta fijación se utiliza en productos nuevos o de lanzamiento y son exclusivos de la empresa.

- Basado en la competencia: Conocer a la competencia y cuáles son las estrategias que ellos utilizan facilitan a la empresa a mejorar su eficiencia al momento de rotar su inventario ya que si identificamos cual es el precio de los productos de la competencia podemos mejorarlos.
- Por volumen: brinda un precio especial por la cantidad de productos que adquiere, es muy importante en caso de la ferretería los precios se basan de acuerdo a la frecuencia que un cliente acude al almacén y la importancia del pedido.

3.5.1.3. Calidad del Servicio.

Cuando hablamos de calidad en el servicio, no solo nos referimos a un buen trato al cliente, sino que una empresa debe ir más allá, es importante tener claro cuáles son las necesidades del cliente, para así poder ofrecer el servicio que realmente busca el consumidor.

En un servicio de calidad destacamos: El trato al cliente, servicio de venta, asistencia técnica y servicio pos-ventas.



⁷¹**Grafico 24. Servicio al cliente**

- El trato al cliente: la atención con la que se recibe al cliente es uno de los aspectos que son valorados por el consumidor, hoy en día ser atendidos de la mejor manera provocar en el cliente el deseo de volver a comprar los productos. Por ello es importante capacitar constantemente a los miembros de la empresa y sobre todo implantar indicadores que reflejen el cómo fue atendido el usuario. El respeto y la honestidad del personal a cargo de las ventas debe ser siempre una característica indispensable en la gestión, ya que ellos son el espejo de la empresa.
- Servicio de venta: Tener un conocimiento de ventas como también de las políticas de la empresa hacen que el vendedor tenga todas las herramientas necesarias para poder responder cualquier interrogante que el cliente tenga. Para esto es importante reclutar a un buen equipo

⁷¹ Fuente: Autores de tesis.

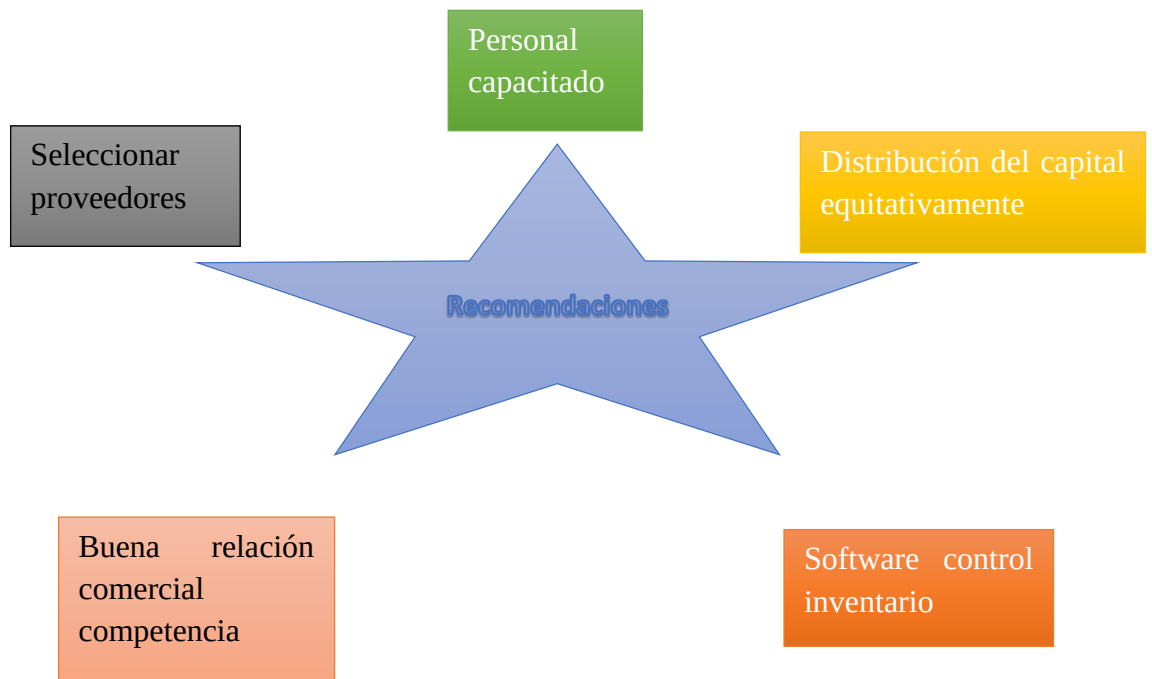
de trabajo, con las aptitudes y experiencia necesaria para laborar en la empresa.

- **Asistencia Técnica:** A más de tener todos los requisitos anteriormente mencionados, un buen equipo de ventas debe tener claro cuáles son los productos o servicios que la empresa ofrece y estar lo suficientemente capacitados para ayudar al cliente a tomar la mejor decisión posible. Muchas empresas utilizan un sistema de inducción a la empresa que consiste básicamente en capacitar al personal a cerca de: las bondades, características técnicas, limitaciones, usos y limitaciones de los productos. De esta manera se busca tener lo más posiblemente actualizado al personal y que estos transmitan al cliente cada una de las características de los productos o servicios, respondiendo cualquier interrogante que se genere al momento del uso.
- **Servicio Pos-Venta:** Luego de realizar la venta, es importante realizar un seguimiento del buen uso de los productos vendidos, para ello tener claro temas como de garantías, políticas de devolución y servicio técnico, es muy importante, porque nunca se sabe que puede pasar al momento del uso del producto.

3.5.1.4. Disponibilidad de los Productos.

En un mercado tan moderno, los clientes buscan empresas en donde se pueda encontrar todo lo necesario para satisfacer la necesidad existente, por ende tener un stock siempre controlado y disponible para la venta ayuda al cliente a elegir a una empresa del resto.

Uno de los puntos fuertes de las empresas analizadas es estar siempre preparado para la necesidad del cliente, formulando estrategia de marketing y buscar especializarse en ciertas características que los consumidores valoran, por esta razón no hay que perder de vista la evolución del mercado y cuáles son las nuevas tendencias para aprovecharlas al máximo



⁷²**Grafico 25. Recomendaciones**

- Seleccionar a los proveedores que puedan surtir rápidamente las necesidades de la empresa, ayuda a brindar un mejor servicio al cliente, ya que se puede cumplir con pedidos especiales o que por alguna razón no existían en bodega.
- Tener un personal capacitado que se encargue del manejo de inventarios y nuevos productos.
- Distribuir el capital de trabajo de forma que pueda ayudar a la empresa a tener la mayor cantidad de productos posible, es decir no invertir en una sola línea de productos.
- Adquirir un software para llevar un control del inventario.
- Llevar una buena relación comercial con la competencia, muchas veces pueden ayudar a cumplir un pedido de un cliente que sea de importancia para la empresa.

⁷² Fuente: Autores de tesis

3.5.1.5. Estrategias de marketing.

En un mercado tan grande que ofrece muchos productos y servicios, la mejor forma de permanecer en el mercado es ser competitivo, para ello existen muchas herramientas que ayudan a dar a conocer de mejor manera a la empresa y cuáles son las características que hacen la diferencia frente a la competencia.

Dar a conocer la empresa

Tener un buen programa publicitario en la radio, televisión, internet, medio de información escrito, y otros ha ayudado a muchos negocios a salir del anonimato y en muchos casos estos han marcado una tendencia al momento de decidir en donde comprar.

Para buscar la mejor estrategia publicitaria tenemos que tomar en cuenta una serie de características como:

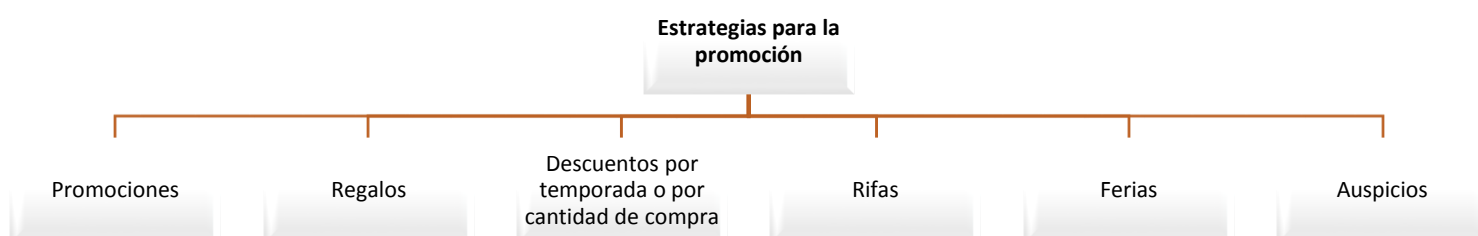
- El mercado al cual nuestros productos o servicios se van a dirigir.
- El consumidor, quien va usar mis productos o servicios.
- Qué tipo de medio de comunicación debemos utilizar para dar a conocer la empresa y lo que se ofrece.
- Horarios que rango de horario vamos a utilizar para promocionar la empresa.
- Cuáles son las características que pueden ayudar al consumidor a estimular la compra (Fechas de importancia para el cliente, promociones, descuentos, rifas, servicios adicionales).

Una vez que conozcamos la información relacionada, procedemos a la reelaboración de un programa publicitario que abarque toda la información necesaria, para así aprovechar al 100% el impacto que podría tener la promoción de la empresa.

Formar estrategias para la promoción.

Generar incentivos que ayuden al cliente a consumir los productos o servicios mejora la rotación de inventarios y en si ayuda a mejorar la imagen de la empresa.

- Promociones: Poner productos o servicios en promoción por fechas de importancia.
- Regalos: regalos por la compra de ciertas líneas o servicios.
- Descuentos por temporada o por cantidad: los descuentos dan un realce a la empresa.
- Rifas para los clientes: incentiva al cliente a adquirir nuestros bienes o servicios con mayor frecuencia.
- Ferias: incentivan la compra por los descuentos y promociones que se ofrecen.
- Auspicios: patrocinar a un personaje o evento de importancia ayuda a que nuestra marca se dé a conocer a los consumidores potenciales.



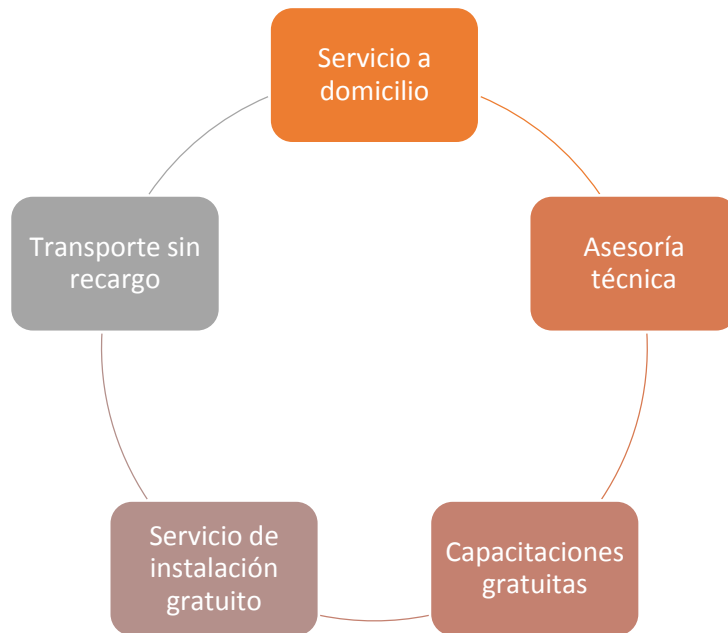
⁷³**Grafico 26. Estrategias para la promoción**

Alternativas para mejor servicio.

Existen alternativas adicionales que pueden ser explotadas por la empresa para mejorar sus ventas, entre estas tenemos: ejemplo:

⁷³ Fuente: Autores de tesis.

1. Servicio a domicilio
2. Transporte sin recargo
3. Asesoría técnica
4. Servicio de instalación gratuito
5. Capacitaciones gratuitas



⁷⁴**Grafico 27. Alternativas para un mejor servicio**

Complementos adicionales para un buen servicio.

Estas estrategias han dado mucho éxito en empresas como por ejemplo restaurantes, empresas comerciales, empresas especialistas.

Cabe recalcar que todos estos beneficios adicionales generan costos a la empresa por lo cual tiene que existir una política muy clara para brindar estos servicios y distribuir eficazmente el gasto.

⁷⁴ Fuente: Autores de tesis.

3.5.2. Identificación de causas que impiden el crecimiento de la empresa

Una vez culminada la investigación hemos detectado algunas causas que retrasan el crecimiento de las empresas en el Cañar.

Los factores que afectan a las empresas del Cañar se resumen:

- Factores culturales.

El cambio generacional: durante el cambio generacional los hijos no quieren continuar con el trabajo de sus padres, generando que estos negocios se pierdan con el tiempo.

- Factores sociales.

Una falta de concientización del consumismo a las empresas Locales: Los habitantes del Cañar estamos acostumbrados a comprar productos fuera de la provincia, la mayoría de ellos hacen sus compras en la hermana ciudad de Cuenca lo cual causa que las empresas locales no roten sus productos.

- Factores económicos

La falta de capital para ampliar las actividades de la empresa: muchos empresarios locales sostiene el mismo capital de trabajo por años sin buscar iniciativas que ayuden a mejorar su productividad.

- Factores políticos

Sistema de contratación pública: Hoy en día las instituciones públicas, llevan un nuevo sistema de trabajo, que lo que busca es adquirir productos a los mejores precios posibles en el mercado, lo cual afecta a las empresas locales ya que cuando se lanza una propuesta de compra, no solo participan empresas locales, sino que empresas de todo el país y muchas de las veces ingresan a este sistema los mismos proveedores que abastecen a las empresas locales, haciendo que sea imposible competir en estos procesos de contratación.

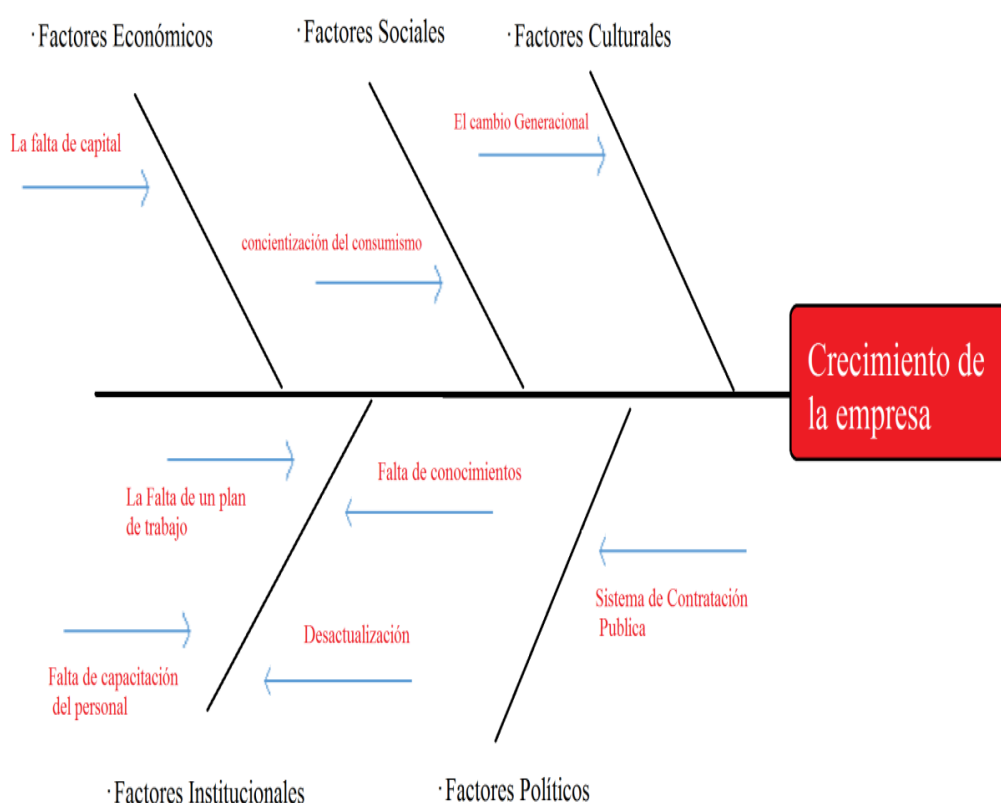
- Factores institucionales

Falta de conocimientos sobre administración de empresas: En la zona muchos empresarios no tienen una idea clara de cómo llevar al éxito a sus empresas.

Desactualización en temas de importancia, que pueden a las empresas a mejorar sus procesos.

La falta de un plan de trabajo: las empresas no tienen bien delimitado cuáles son sus objetivos a largo plazo.

Falta de capacitación del personal: El irrespeto que muchas empresas emplean en la atención brindada, muchas de las veces quienes atiende un local comercial, no están aptos para brindar un servicio de calidad.



Elaborado por : Byron Fernando Zhagñay
DIAGRAMA DE CAUSA- EFECTO

⁷⁵ **Grafico 28. Diagrama Causa - Efecto**

⁷⁵ Fuente: Autores de tesis

3.6. MODELO PROPUESTO PARA UNA BUENA ADMINISTRACION

3.6.1. Antecedentes

Una vez realizada la investigación de cómo se debe administrar una empresa y cuáles son los pasos que se debe seguir para conseguir el éxito empresarial, se propone el siguiente modelo, que busca principalmente ayudar a muchos empresarios que no tiene claro el tema de administración, dentro de este modelo se trataran temas como la creación de una marca hasta los indicadores que deben ser evaluados para verificar el cumplimiento de los objetivos.

En vista de la gran problemática que existe en la zona para llevar a una empresa al éxito se ha propuesto un sin número de puntos que un emprendedor puede tomar en consideración al momento de empezar un proyecto. En si los pasos a seguir son simplemente un círculo que hay que aplicarlos para tomar las mejores decisiones que velen por el bien de la empresa.

En primer lugar tenemos la planificación, dentro de este punto un empresario tienen que tomarse su tiempo y analizar cada uno de los puntos que van a tener trascendencia en la empresa, sin dejar de lado ninguna duda con respecto a la idea de negocio, es importante realizar un detalle muy completo dando como un esquema el que?, cómo? y con qué? se va a justificar el proyecto.

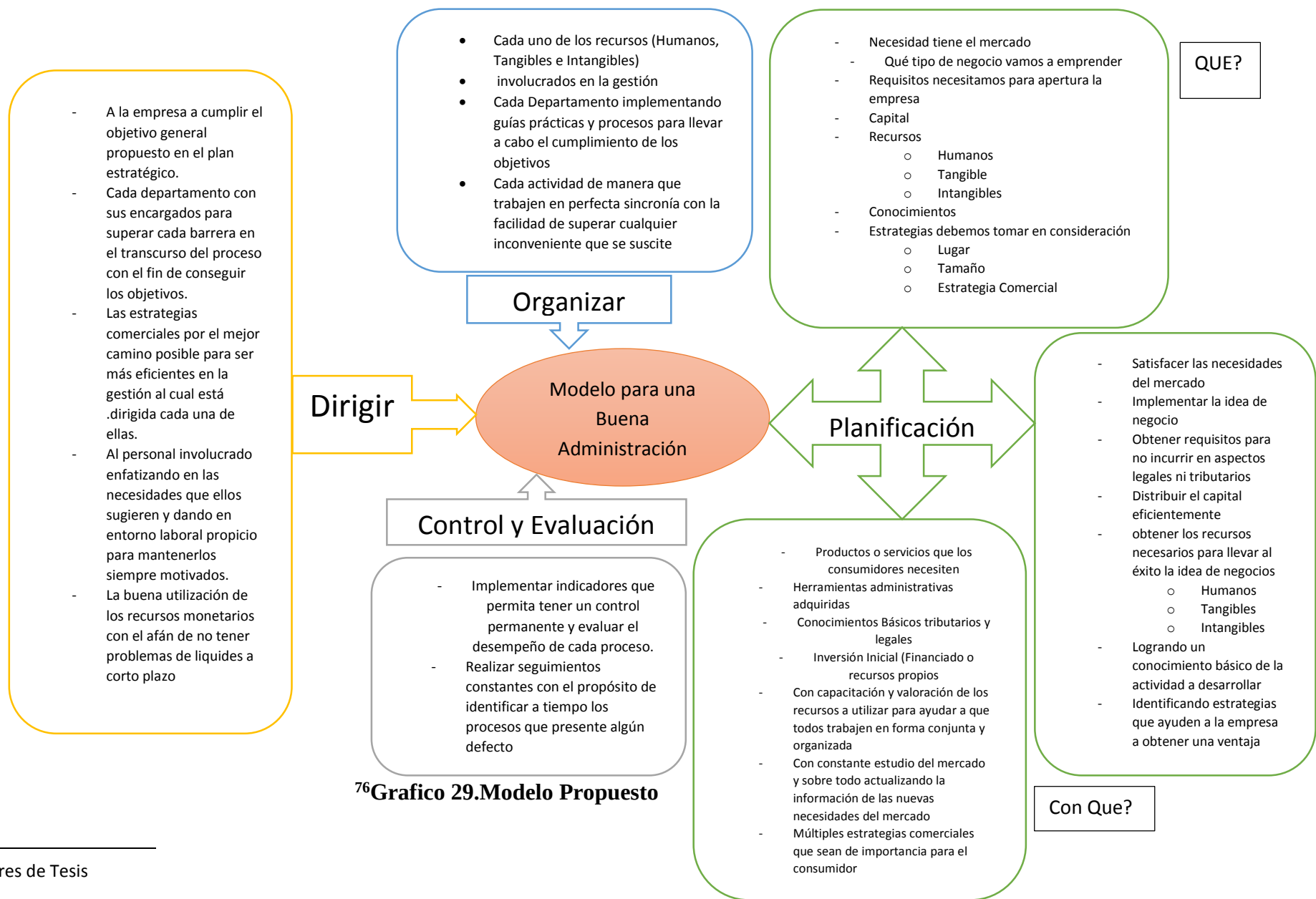
Una vez realizado la planificación inicial procedemos con la organización que no es más que dar un sentido jerárquico a los puntos trazados en la planificación, en este proceso enlistamos cada uno de las ideas de suma importante para darle un seguimiento y un sentido a la idea, cabe recalcar que en este paso el empresario tiene que considerar todos los aspectos que vayan a causar impacto en la empresa, con el fin de evitar tomar malas decisiones.

Para tener un crecimiento sostenido la dirección es un paso que no se debe pasar por alto ya que esto dará un apoyo constante en donde el empresario podrá tomar

todas la decisiones necesarias para conseguir los mejores resultados que fortalecerán el camino hacia el objetivo deseado. En este proceso el empresario tiene que hacer que todos los recursos que la empresa cuenta trabajen en equipo y generen un eje de confianza y seguridad.

Por último tenemos el control y la evaluación, en miras de lograr los objetivos deseados, llevar un control permanente y monitoreado ayuda a subsanar cualquier inconveniente que se presente en el camino. Dentro de este proceso la detección de problemas rescatan muchos recursos que puedan estar siendo utilizados de una manera errónea y ayuda a volver al camino respectivo. La constante utilización de estas herramientas garantiza que una empresa tenga siempre en cuenta cuales son las necesidades tanto económicas como de gestión que una empresa necesita para cumplir con sus planes estratégicos y objetivos.

El llevar un orden en las cosas ayuda a rescatar a la empresa de muchos problemas por la mala administración o por la falta de visión ya que todo proceso tiene que ser cuidadosamente analizado para no encontrarnos con sorpresas no deseadas.



⁷⁶ Fuente: Autores de Tesis

CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

El trabajo realizado fue para obtener las estrategias más efectivas que cada empresa utiliza para contrarrestar todos los aspectos que impiden el crecimiento de empresas con actividades semejante en el mercado y como han podido sostenerse y seguir creciendo.

Una vez finalizado el trabajo, hemos resumido que todas las empresas deben tener una guía que les ayude a tomar las mejores decisiones, en particular las empresas analizadas cuentan con un sistema muy parecido en cuestión administrativa. Todos coinciden que es importante contar con buenos productos a precios competitivos que ayuden a plasmar en las mentes de los consumidores que la empresa es la mejor opción de compra. El servicio es otro de los factores importantes ya que se consideran como un eje fundamental al momento de realizar la venta, dar una atención personalizada al cliente y la seguridad de lo que está comprando brinda una probabilidad muy alta que el consumidor regresará y dando un buen servicios post venta se alcanza la fidelidad.

Las mayoría de PYMES comerciales de la provincia del Cañar no cuentan con un buen programa de marketing, entonces es difícil y requiere más tiempo que el consumidor reconozca el servicio y el valor de sus productos

Las empresas presentan un sistema de trabajo que centraliza todas las decisiones en la gerencia, aspecto que no es muy valorado ya que genera retrasos en los procesos y no logran ser efectivos, también se rescata que la planificación no está bien definida ya que se van tomando decisiones durante el transcurso del proceso ocasionando pérdida de recursos la mayor parte de tiempo, por esta razón hemos propuesto esquemas para que las empresas programen sus actividades de manera anticipada y esté preparada para cualquier inconveniente.

4.2. Recomendaciones.

La organización junto con un buen proceso organizacional hace que cada departamento trabaje de forma conjunta y que puedan cumplir el plan operacional planeado, por ende dejar cualquier variable sin subsanar puede causar inconvenientes durante el proceso.

Aprovechar las fortalezas que la empresa tiene y buscar la manera de explotarla conlleva a alcanzar una ventaja competitiva, para ello contar con buenos proveedores, productos de calidad y un buen equipo de trabajo hace que la empresa sobresalga de las demás.

La verificación constante de los resultados generan un valor de importancia que con el paso de proceso ayuda a realizarse cualquier corrección en bien de la empresa.

Se recomienda además enfocarse en el proceso más importante de la empresa para evitar cualquier inconveniente en el transcurso de la vida del proyecto. Ser lo más posiblemente claro y más apegado a la realidad en aspectos de importancia, validar la información recopilada y se convierten en el esqueleto que se sostiene cualquier el proyecto.

En Cañar existen empresas que son formadas por ecuatorianos que retornaron al país luego de formar su capital en el exterior, muchas fracasan porque no tienen clara la razón de ser y el propósito, a pesar de que se cuenta con los recursos financieros no se tienen la experiencia como para ser competitivo en la industria. Se debe aprovechar la capacitación y habilidades obtenidas con la experiencia de haber trabajado en otro país, de este modo se tiene claro lo que se hace y a donde se quiere llegar, que acompañado con una correcta organización y aspectos citados en el presente proyecto incrementarán las opciones de éxito.

4.3. Bibliografía:

Antonio Borello, 1994, Propósitos del análisis FODA, El plan de Negocios.

Arturo Kume , El análisis FODA, Crecenegocios, obtenido de <http://www.crecenegocios.com/el-analisis-foda/>.

Que es matriz FODA, obtenido de <http://www.matrizfoda.com/>

Arturo Kumer, El modelo de las cinco fuerzas de Porter, obtenido de <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

José María Sainz de Vicuña Ancín. (2012), El plan estratégico en la práctica. Madrid. ESIC.

El plan estratégico, Sinnexus, Obtenido de: http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx

Que son los indicadores de gestión, Indicadores de gestión, obtenido de: http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion.

Asociación española para la calidad. Tipos de indicadores, Indicadores, obtenido de: <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>

Carlos Alberto Mejía C, Indicadores de efectividad y eficacia, la estrategia del conocimiento. <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Octubre1998.pdf>

LA CEPAL.

INEC. Análisis sectorial. Indicadores territoriales. Obtenido de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/dashboard2/pagina1.php>

Colegio de economistas de Pichincha: <http://www.colegiodeeconomistas.org.ec>

OCE (Observatorio de Comercio Exterior).

Jefe propietario de “La Playa Store”.

Jefe propietario de centro comercial “La Bodega”.

Jefe propietario de “Ferretería Dimcofe”

Philip Kotler, Gary Armstrong (2001), Marketing, Fijación de precios.

CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de Administración de Empresas, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación “DESEMPEÑO EMPRESARIAL DE LAS PYMES FAMILIARES DEL SECTOR COMERCIAL DEL CAÑAR”, presentado los estudiantes William Andrés Delgado Peres con código 44793 y Byron Fernando Zhagñay Palanguachi con código 45303, previo a la obtención del grado de Ingeniera Comercial para el día **MARTES 8 DE JULIO DE 2014, A LAS 18H00.**

Cuenca, 3 de julio de 2014

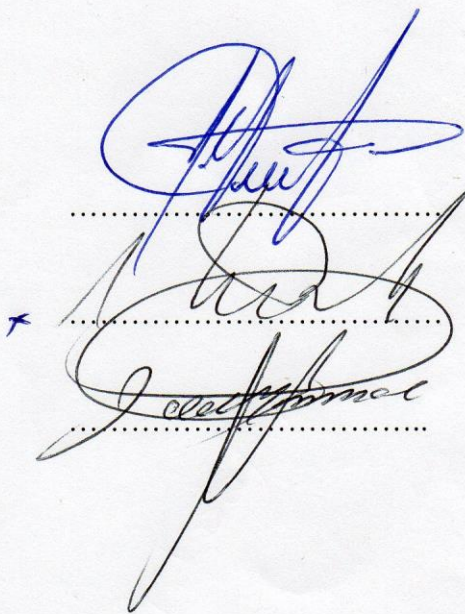


Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad

Ing. Iván Orellana O.

Ing. Antonio Torres D

Ing. Christian Palacios M.



Comunicado
alumno
Zhagñay

Sustentación del Diseño de Tesis (DOCTORA JENNY RIOS COELLO)

Fecha: 03-Jul-2014

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Diseño de Tesis

Escuela de Administración de Empresas

Estudiante: William Andrés Delgado Peres con código 44793 y Byron Fernando Zhagñay Palaguachi con código 45303

Tema: "DESEMPEÑO EMPRESARIAL DE LAS PYMES FAMILIARES DEL SECTOR COMERCIAL EN CAÑAR"

Para: Previo la obtención del título de Ingenieros Comerciales.

Director: Ing. Iván Orellana.

Tribunal: Ing. Antonio Torres

Tribunal: Econ. Christian Palacios

DIA: **MARTES**.

FECHA: **8 DE JULIO 2014**

HORA: **18 h00**.

Cuenca, 30 de junio de 2014
Oficio: EA-297-2014-UDA

Ingeniero
XAVIER ORTEGA
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración
Ciudad.

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Delgado Peres William Andres y Zhagnay Palaguachi Byron Fernando**, tema: DESEMPEÑO EMPRESARIAL DE LAS PYMES FAMILIARES DEL SECTOR COMERCIAL DEL CAÑAR, resuelve:

Cumple con todos los requisitos, por lo tanto es Aprobado.

Director: Ing. Orellana Ivan
Tribunal: Ing. Torres Antonio
Econ. Palacios Christian

Atentamente,


ING. MARIA JOSE GONZALEZ (e)
Presidente de la Junta de Administración

RECIBIDO U 1 JUL 2014



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 **Nombre del estudiante:** William Andrés Delgado Peres y Byron Fernando Zhagñaay Palanguachi
1.1.1 Código 44793 y 45303
1.2 **Director sugerido:** Ing. Iván Orellana Osorio
1.3 **Codirector (opcional):** _____
1.4 **Tribunal:** Ing. Antonio Torres Dávila / Ing. Christian Palacios Manzano
1.5 **Título propuesto:** "Desempeño Empresarial de las Pymes Familiares del sector comercial de Cañar"
1.6 **Resolución:**

1.6.1 Aceptado sin modificaciones _____

1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

- ① Revisión Ortográfica completa del diseño.
- ② Replanteamiento de las redacciones de los objetivos
- ③ Aclarar la herramienta "FODA Cruzado" Capítulo III
- ④ Colocar las Fuentes en los cuadros.

- Responsable de dar seguimiento a las modificaciones: Ing. Iván Orellana Osorio.

1.6.3 No aceptado

- Justificación:

.....
Ing. Iván Orellana Osorio

.....
Sr. William Delgado Peres

Tribunal

.....
Ing. Antonio Torres Dávila

.....
Sr. Byron Zhagñaay Palanguachi

.....
Ing. Christian Palacios Manzano

.....
Dra. Jenny Ríos Coello
Secretario de Facultad



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 Nombre del estudiante: William Andrés Delgado y Byron Fernando Zhagñay Plaguachi

1.1.1 Código 44793 y 45303

1.2 Director sugerido: Ing. Iván Orellana Osorio

1.3 Codirector (opcional):

1.4 Título propuesto: "Desempeño Empresarial de las Pymes Familiares del sector comercial del Cañar"

1.5 Revisores (tribunal): Ing. Antonio Torres Dávila/ Ing. Christian Palacios Manzano

1.6 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓			
Título Propuesto	✓			
2. ¿Es informativo?	✓			
3. ¿Es conciso?	✓			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	✓			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓			
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓			
Hipótesis (opcional)				
10. ¿Se expresa de forma clara?	✓			
11. ¿Es factible de verificación?	✓			
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓			

14. ¿Concuerdan con el objetivo general?		✓		
15. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓			
Metodología				
16. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓			
17. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓			
18. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓			
19. ¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	✓			
Resultados esperados				
20. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓			
21. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓			
22. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓			
23. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓			
Supuestos y riesgos				
24. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	✓			
25. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	✓			
Presupuesto				
26. ¿El presupuesto es razonable?	✓			
27. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓			
Cronograma				
28. ¿Los plazos para las actividades son realistas?	✓			
Referencias				
29. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓			
Expresión escrita				
30. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓			
31. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	✓			

Guía para Trabajos de Titulación

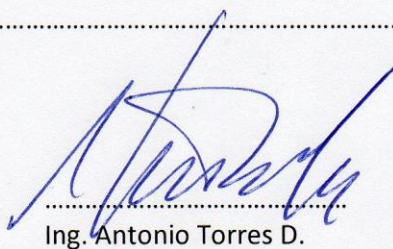


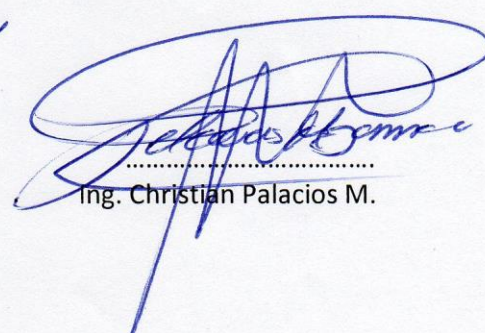
1. Protocolo/Rúbrica

- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....
.....
.....

.....
Ing. Iván Orellana O.

.....
.....
.....

.....
Ing. Antonio Torres D.

.....
.....
.....

.....
Ing. Christian Palacios M.

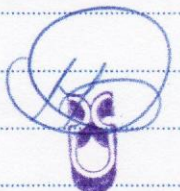


DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE
LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

CERTIFICA:

Que, el señor **William Andres Delgado Pérez**, luego de cumplir con todas las asignaturas del
pensum de la Escuela de Administración de Empresas, egresó de la Facultad el 28 de noviembre
de 2013.

Cuenca, 5 de Diciembre de 2013



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

Derecho No. 47249
scv.-



DOCTORA JENNY RIOS COELLO SECRE-
TARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACION DE LA UNI-
VERSIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, el señor **Bayron Fernando Zhagnay Palaguachi**, registrado con código 45303, una vez que aprobó todas las asignaturas del plan de estudios de la carrera de Administración de Empresas, y luego de haber aprobado el examen de suficiencia de Inglés el 6 de Febrero de 2014, egresó de la Facultad el 16 de Junio de 2014.

Cuenca, Junio 16 de 2014



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

No. Derecho 0101405

rgp.-



Cuenca, 06 de Junio de 2014.

Ingeniero.

Xavier Ortega.

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.**

Su despacho.

Yo, Ingeniero Iván Orellana, en calidad de docente de la Facultad de Ciencias de la administración le hago llegar mis saludos y a la vez comunicarle que he participado en la elaboración del diseño de tesis de Desempeño empresarial de las PYMES familiares del sector comercial del Cañar.

Dicho diseño es propuesto por los siguientes autores: Byron Fernando Zhagnay y William Andrés Delgado, estudiantes de la Facultad de Administración de la Escuela de Administración de empresas.

Ante la acogida de la presente, suscribo.

Atentamente,

Ing. Iván Orellana.



Cuenca, 06 de Junio de 2014.

Ingeniero.

Xavier Ortega.

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.**

Su despacho.

Nosotros, William Andrés Delgado Peres y Byron Fernando Zhagñay Palaguachi con códigos 44793 y 45303 respectivamente, de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Escuela de Administración de Empresas le hacemos llegar nuestro saludo y a la vez comunicarle que nuestro diseño de tesis del tema: Desempeño empresarial de las PYMES familiares del sector comercial del Cañar, ya fue terminado.

Le pedimos encarecidamente que nos de la aprobación de nuestro diseño para de esta manera poderlo sustentar ante el respectivo jurado designado.

Ante la acogida de la presente, suscribimos.

Atentamente:

Andrés Delgado Peres.

44793

Byron Zhagñay Palaguachi.

45303



Cuenca, 14 de Julio de 2014.

Ingeniero.

Xavier Ortega.

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.**

Su despacho.

Yo, Ingeniero Iván Orellana, en calidad de docente de la Facultad de Ciencias de la administración le hago llegar mis saludos y a la vez le comunico que revise y apruebo la corrección realizada del diseño de tesis de "Desempeño empresarial de las PYMES familiares del sector comercial del Cañar", que fue sustentada el día martes 8 de julio del 2014.

Dicho diseño es propuesto por los siguientes autores: Byron Fernando Zhagñay y William Andrés Delgado, estudiantes de la Facultad de Administración de la Escuela de Administración de empresas.

Ante la acogida de la presente, suscribo.

Atentamente,

Ing. Iván Orellana.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración.

Carrera de Administración de Empresas.

Tema de Diseño de tesis:

Desempeño Empresarial de las Pymes Familiares del sector comercial del Cañar

**Diseño de Tesis, previa a la obtención del título de
Ingenieros Comerciales.**

Autores: Andrés Delgado Peres.

Byron Fernando Zhagñay.

Director sugerido:

Ing. Iván Orellana

Cuenca – Ecuador.

1. DATOS GENERALES.

1.1. Nombre de los Estudiantes:

Delgado Peres William Andrés.

Zhagñay Palaguachi Byron Fernando.

1.1.1. Códigos:

44793

45303.

1.1.2. Contactos:

0984593262 amjlva@hotmail.com

2230-797,0984233031 byronsrs@hotmail.com

1.2. Director Sugerido: Iván Orellana

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

1.7. Línea de Investigación de la carrera: PYMES

1.7.1. Código UNESCO:

53 Ciencias Económicas:

5311 Organización y dirección de empresas.

531198 PYMES

1.7.2. Tipo de Trabajo:

a) Estudio Comparativo.

b) Investigación Formativa.

1.8. Área de Estudio: Planificación Estratégica

1.9. Título propuesto.

Desempeño Empresarial de las Pymes Familiares del sector comercial del Cañar

1.11. Estado del proyecto.

El proyecto que proponemos es nuevo ya que no es ningún secreto que existe dentro de la provincia del Cañar muchas empresas familiares que han ido creciendo constantemente durante un cierto periodo de tiempo hasta llegar a un punto que se han encontrado con muchas barreras que han impedido el crecimiento y expansión de estas empresas, lo que les ha llevado a cesar sus actividades por la falta de conocimiento administrativos y el mal manejo corporativo, actualmente existen pocas empresas que han logrado consolidarse dentro del mercado como unas de las más grandes, del sector con las economías a escala en constante crecimiento, y que para conseguir tal poder económico y organizacional han tenido que sufrir muchos cambios dentro de la organización, tales como el mismo cambio organizacional, que como se sabe no es nada fácil ya que mientras más miembros de la familia laboren en una empresa es más difícil la toma de decisiones a nivel gerencial, también es importante recalcar que una empresa al comenzar su crecimiento tiene que adaptarse constantemente a las exigencias del mercado tales como: adaptación de su planta, personal más capacitado, una estructuración adecuada para su planta, mayor orden y organización a nivel talento humano, reestructurar sus planes de ventas, logísticos, de marketing, organizacionales, etc. Para adaptarse y poder seguir creciendo en forma constante y afirmar su permanencia en el tiempo.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

2. CONTENIDO.

2.1. Motivación de la Investigación.

El presente trabajo está orientado a Investigar el buen manejo de la empresas familiares tomando como ejemplo a algunas empresas cuyos gobiernos corporativos estén encabezados por directivos con afinidades familiares y que se encuentran liderando el mercado local, para así tener claro del como ellos han conseguido tener éxito, en el manejo corporativo de sus empresas, tanto a nivel organizacional, financiero y comercial.

Buscar el método que ayude a la empresa a fortalecer su permanencia en el mercado y a tener un crecimiento continuo, rompiendo las múltiples barreras que se presentan dentro de esta por motivos de afinidades familiares.

Identificar indicadores de eficiencia que permitan medir la validez de la ejecución de procesos y procedimientos de las principales áreas como las comerciales, logísticas, mercadológicas, organizacionales y financieras que permitan tener una idea del cómo se encuentra las empresas a analizar.

Establecer estrategias que permita a las empresas llevar de mejor manera los procesos que son de mayor importancia para su desarrollo entre los cuales podemos destacar los planes comerciales, mercadológicos, estratégicos y financieros que faciliten a la empresa a estar actualizada a los cambios que

demanda el mercado, sosteniendo la participación en el mismo y la permanencia en el tiempo

Aplicar los distintos conceptos, técnicas y métodos aprendidos en la universidad

2.2. Problemática.

Al ejecutar un análisis del como los grandes empresarios han podido llevar sus empresas al éxito podremos aplicar un análisis de la problemática que muchas empresas presentan para lograr cumplir las metas trazadas en las principales áreas que son de primordial importancia como las comerciales, logísticas, mercadológicas, organizacionales y financiera, e identificar cuales impiden el crecimiento sostenido y permanente de la empresa. Al Aplicar dicho examen permitirá verificar que procedimientos están afectando las empresas y determinar cuáles puede ocasionar muchos errores al momento de la toma de decisiones.

2.3. Pregunta de Investigación.

Al realizar el presente Proyecto se desea saber: ¿Cuáles son los procesos que las grandes empresas familiares an optado a nivel organizacional, comercial y financiero para el sostén del crecimiento permanente de sus empresas y cuál es el mejor camino para conseguir un buen desempeño?



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

2.4. Resumen.

El presente proyecto contribuirá a saber cuál es la mejor manera de conseguir el crecimiento de una empresa en donde se encuentran miembros de la misma familia

A la vez dará una guía en donde se podrá encontrar los principales problemas y soluciones que una empresa familiar debe tener en consideración al momento de cruzar esa frontera que separa una PYME de una empresa grande.

De esta manera se espera tener una idea clara de cuál es el camino que un Empresario/Gerente debe seguir para llevar de la forma mas acertada una empresa, logrando de esta manera superar todas las barreras que se presentan durante el transcurso de vida de la empresa.

Aplicando el trabajo de campo, utilizando los métodos: Método Cualitativo, Método Inductivo, Método Histórico, y herramientas como leyes, reglamentos, procedimientos y benchmarking.

Y como resultado esperado ver reflejado el esfuerzo en la elaboración una guía práctica del cómo se debe llevar una empresa familiar al éxito.

2.5. Estado del Arte y Marco Teórico

A lo largo del desarrollo del proyecto, los conceptos y los términos a emplearse son los siguientes:

- DIAGNOSTICO

El diagnóstico es un método que se utiliza para saber las necesidades, carencias o facilidades que existe para desempeñar ciertas actividades dentro de la organización.

- FODA

Es una sigla que significa Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, el FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos y externos de la empresa.

- COMERCIO

Se denomina comercio a la actividad socioeconómica consistente en la compra y venta de bienes, sea para su uso, para su venta o para su transformación.

- SECTOR COMERCIAL DEL CAÑAR

Es la actividad de comercio desarrollada dentro de la provincia del Cañar.

- DESEMPEÑO EMPRESARIAL



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

Es competir para crear y dominar las oportunidades que van surgiendo y de ese modo delimitar un nuevo espacio competitivo

- INDICADORES DE GESTION

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización.

- ESTRATEGIA.

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Es el como una empresa se encuentra organizada, es decir los cargos y responsabilidades que debe cumplir cada uno de los individuos que se encuentran dentro de la empresa.

A su vez la estructura organizacional detalla claramente cuáles son los roles que cada miembro debe cumplir en la entidad para trabajar en equipo, de forma óptima y alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico y plan de la empresa.

- OBJETIVO

Se incluye todas las categorías, que de cualquier manera expresan lo que se pretende o quiere alcanzar por un grupo humano, empresa, unidad operativa, etc. incluso en forma individual.

POLITICAS

Es una guía para la acción a seguir en función de la finalidad del sistema que se trate.

EFICACIA

El logro de los objetivos y metas previstas por la gerencia puede estar expresada en términos de calidad, cantidad, tiempo, costo, entre otros, para que se considere la eficacia debe haberse instrumentado una planificación detallada, con sistemas de información y herramientas o estándares de medición que detecten desviaciones.

EFICIENCIA

Es el grado de utilización de los recursos: humanos, materiales, financieros, tecnológicos y ecológicos considerando el tiempo. El objetivo es incrementar la productividad.

SISTEMA

Conjunto de elementos relacionados que interactúan en busca de un objetivo.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

- PROGRAMA

Definición exhaustiva de los objetos, prioridades, actuaciones y recursos necesarios.

- PROCESO

Conjunto de actividades interrelacionas e interactuantes que transforman elementos de entrada en resultados.

2.6. Hipótesis.

Si el análisis administrativo tomamos como un sistema de medición, que determine el grado de eficiencia, eficacia y economía en la utilización de los recursos; entonces facilitará la evaluación del desempeño en las empresas comerciales familiares del Cañar, a través de la determinación de los indicadores.

2.7. Objetivo General.

Analizar las PYMES Familiares del Cañar, para identificar cuáles son las barreras que impiden el crecimiento permanente y sostenido de las mismas.

2.8. Objetivos Específicos.

- Analizar Referencias Teóricas.

- Diagnosticar el sector con el propósito saber el estado actual del mercado a estudiar.
- Determinar los factores que permiten desarrollar un criterio de éxito.
- Desarrollar una guía que permita administrar de mejor manera la empresa con el objetivo de ayudar a muchos empresarios a conseguir las metas planeadas y tomar las mejores decisiones posibles durante la vida de su empresa.

2.9. Metodología.

La investigación se llevara a cabo en las múltiples empresas familiares en la provincia del Cañar que nos den la oportunidad de entrevistarlas, buscando de esta manera identificar las causas que impiden el crecimiento empresarial en el sector, para así implementar todos nuestros conocimientos en administración y diseñar una guía que ayude al gobierno corporativo a llevar de mejor manera sus empresas.

Método Cualitativo:

Se llevara a cabo este método para evaluar cada uno de los resultados obtenidos durante la evaluación de los procesos que intervienen dentro de la empresa.

Método Inductivo.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

Nos permitirá realizar un análisis sobre los resultados obtenidos y todos los requerimientos que la organización los requiera.

Método Histórico.

Nos permitirá obtener toda la información tanto en la investigación como en la implementación en Dimcofe, mediante este método se pretende recopilar información, documentos y procesos correspondientes al periodo anterior

Población y muestra.

En Ecuador existen 704.556 empresas que en su mayor parte están dedicadas al comercio y agricultura.

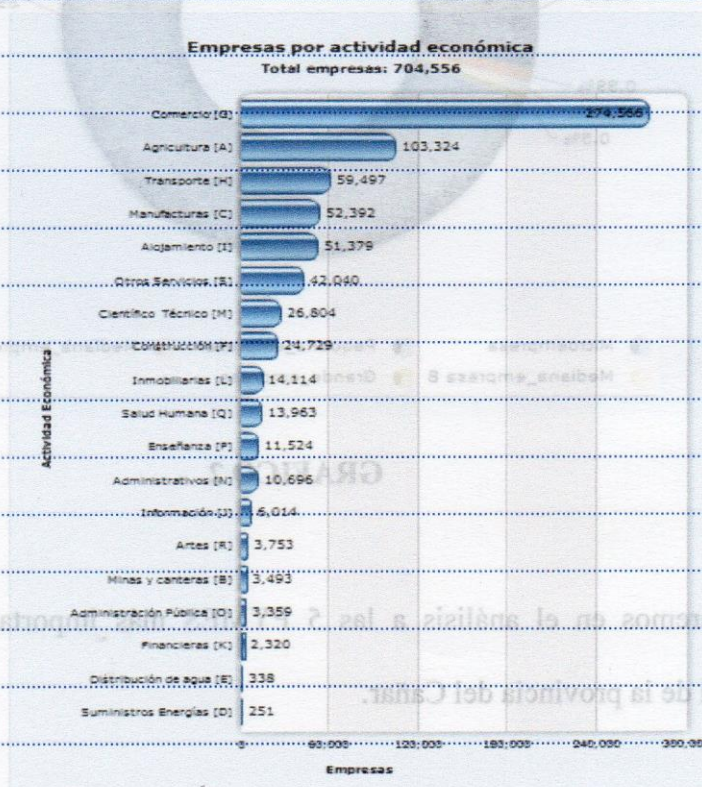


GRAFICO 1

Del total de empresas la mayor parte son microempresas lo cual no nos permite hacer un análisis extenso, por lo tanto nuestro completo enfoque va a ser a las pequeñas y medianas empresas. Un 90,79% son personas naturales sin contabilidad, 4,31% personas naturales con contabilidad, 1,84% son sociedades con lucro, 1,42 sociedades sin lucro, 1,19% corresponde a institución pública, 0,39 economía popular solidaria y 0,06 % empresa pública

[para regresar](#)

Tamaño de la Empresa
Totales

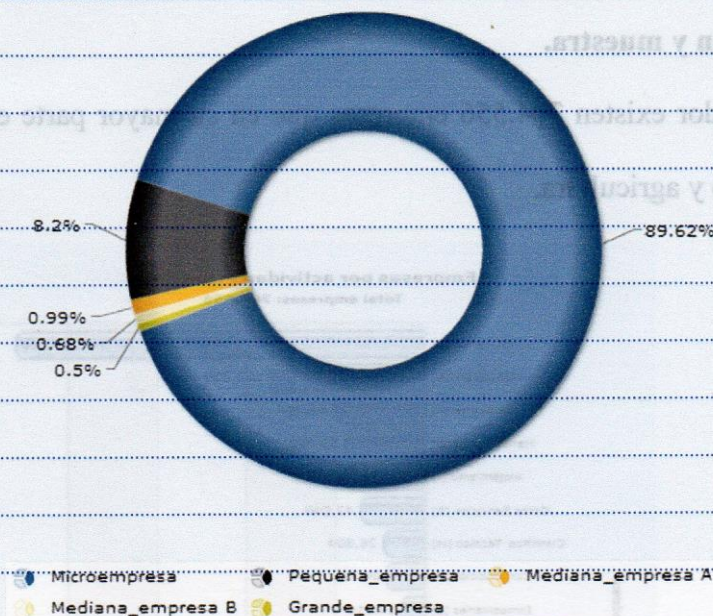


GRAFICO 2

Nos basaremos en el análisis a las 5 PYMES más importantes de actividad comercial de la provincia del Cañar.

Variables.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

- Tiempo que nos tardemos en realizar la investigación.
- Rechazo de las empresas que nos permitan realizar la investigación.
- Falta de Información, ya sea por motivos de tributación, o legales

Técnicas.

Las técnicas a aplicarse serán las siguientes:

- Entrevista a los directivos para así saber cómo ellos manejan sus empresas.
- Observación de los procedimientos que toman los empresarios en los principales procesos comerciales.
- Elaboración de estándares de calidad en los procedimientos ejecutados al momento de la recopilación de información para la toma de decisiones.
- Benchmarking

Instrumentos.

- Cuestionario de entrevista.

- Manuales internos de Administración de cada empresa.

- Reglamento interno de la empresa.

- Análisis del contenido.

2.10. Alcances y resultados esperados

De acuerdo a los objetivos específicos planteados anteriormente para se busca que todas las recomendaciones sean llevadas a cabo de manera que el resultado se vea reflejado en la elaboración de un informe final en donde detalle claramente que se ha logrado conseguir durante el transcurso del proyecto, mismo que será respaldado con la evaluación y análisis de cada uno de los componentes de la empresa a lo largo del diseño de la guía administrativa.

2.11. Supuestos y Riesgos.

Teniendo en cuenta que la investigación se va a desarrollar en empresas familiares hay que tomar en consideración que existen miembros de la familia que se encuentran involucrados en las diferentes actividades de cada una de las empresas, los cuales pueden ser posibles obstáculos al momento de obtener información retrasando el análisis propuesto.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

2.12. Presupuesto

RUBRO- DENOMINACIÓN	CANTIDA D	PRECIO	PRECIO	JUSTIFICACIO N
		UNITARI O	TOTAL	
Resma de papel Bond	5	4,9	24,5	Útiles de Oficina
Anillados	4	2,5	10	
Impresiones	400	0,1	40	
Cuaderno de Apuntes	1	5	5	
Copias	800	0,01	8	
Esferos	20	0,5	10	Movilización
Gasolina	5	20	100	
Parqueadero		50	50	
Cambio de Aceite	5	30	150	
Gastos Imprevistos	1	200	200	VARIOS
Alimentación		80	80	
Internet	5	20	100	
Derechos de certificación	2	60	120	
TOTAL			897,5	

2.13. Financiamiento.

La fuente de financiamiento para el presente proyecto será exclusivamente de fondos propios provenientes de la actividad laboral de los autores de este tema.

2.14. Esquema Tentativo.

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO

1.1.Introducción

1.2. FODA

1.3. Fuerzas de Porter

1.4. Plan estratégico

1.5. Clasificación de Indicadores

1.5.1 Indicadores de Eficiencia

1.5.2 Indicadores de eficacia

1.5.3 Indicadores Efectividad

CAPITULO II DIAGNOSTICO DEL SECTOR

2.1.Antecedentes

2.2.Sector Empresarial de las Pymes Familiares del Cañar

2.3.Plan estratégico de las empresas a analizar

2.3.1. Misión

2.3.2. Visión



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

2.3.3. Objetivos

2.3.4. Valores Corporativos

2.3.5. Políticas

2.3.6. Estrategia Maestras

2.3.7. Análisis FODA

CAPITULO III DESARROLLO DEL LA INVESTIGACIÓN

3.1. PLANIFICACIÓN

3.1.1. Conocimiento Preliminar

3.1.1. Informe del Conocimiento Preliminar

3.1.2. Diagnóstico del Equipo de Trabajo

3.1.2. Planificación Específica

3.1.2.1. Recopilación de la Información

3.1.2.2. Entrevista

3.1.2.3. Estructura organizacional

3.1.2.4. Planes Operacionales de la Empresa

3.1.2.5. FODA cruzado

3.1.2.6. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

3.1.2.7. Evaluación de la información recopilada

3.2. ANALISIS DEL SECTOR

3.2.1. Identificación de causas que impiden el crecimiento de la empresa

3.2.2. Determinación de estrategias comerciales

3.2.3. Determinación de Indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad

3.3. MODELO PROPUESTO PARA UNA BUENA ADMINISTRACION

3.3.1. Antecedentes

3.3.2. Desarrollo de guía práctica para la correcta administración en las empresas familiares del Cañar

CAPÍTULO IV.-CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1. Conclusiones y Recomendaciones

4.2. Anexos.

4.3. Bibliografía.

2.16. Referencias. Método APA

- 1. Gerencia y Negocios en Hispanoamérica. “El Desempeño Empresarial” (c.d).**

Extraída el 15/05/2014 desde.

[http://www.degerencia.com/articulo/el desempeno empresarial](http://www.degerencia.com/articulo/el_desempeno_empresarial)

- 2. Gerencia y Negocios en Hispanoamérica. “Indicadores de Gestión” (c.d).**

Extraída el 15/05/2014 desde.

[http://www.degerencia.com/tema/indicadores de gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion)

- 3. Redefinición de Estrategia (20114,14) de Mayo. *Wikipedia, la enciclopedia***

libre. Fecha de consulta: 12:17 Mayo 17 del 2014 desde.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

- 4. GRAFICO 1. INEC, Empresas por actividad económica, obtenida el 20 de**

Mayo del 2014, de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

- 5. GRAFICO 2. INEC, Tamaño de las empresas totales en Cañar, obtenida el 20**

de Mayo del 2014, de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

2.18. Firmas de Responsabilidad (Estudiantes.)

Byron Fernando Zhagñay Palaguachi

William Andrés Delgado Peres

2.19. Firma de Responsabilidad (Director Sugerido.)

Ing. Iván Orellana

2.20. Fecha de Entrega.