



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“Análisis de afecciones de los cambios económicos, legales y propios
de las empresas comercializadoras aplicado a la empresa
"Comercializadora Mendieta Pulla" Periodo 2010 al 2015

Trabajo de Graduación Previo a la Obtención del Título de
Ingeniero Comercial

Autor:

Calle Jaramillo Diego Mateo

Mendieta Pulla Fredy Sebastián

Director:

Ing. González María José

Cuenca, Ecuador

2017

Resumen

La Investigación plantea analizar las afecciones de los cambios económicos, legales y propios de las empresas comercializadoras aplicado a la empresa "Comercializadora Mendieta Pulla", con el objetivo de generar un plan de acción en que las empresas comercializadoras puedan adoptar y así mejorar sus ventas. Para ello se propone los siguientes objetivos específicos:

1. Levantar información de la empresa "Comercializadora Mendieta Pulla" de los años 2010 al 2015.
2. Analizar los cambios legales que ha afectado a la empresa "Comercializadora Mendieta Pulla" en los años 2010 al 2015.
3. Analizar los cambios económicos que han sucedido en el país el cual han afectado a la empresa "Comercializadora Mendieta Pulla" en los años 2010 al 2015.

Como principal resultado se obtienen un grupo de estrategias que buscan incrementar las ventas de la empresa comercializadora Mendieta Pulla, para ello se proponen 4 proyectos estratégicos que guían las acciones de la empresa.

ABSTRACT

This research aims at analyzing the conditions of the economic, legal and internal changes of retailing companies applied to "*Comercializadora Mendieta Pulla*" Company. The objective is to generate an action plan that can be adopted by retailing companies to improve their sales. Therefore, the following specific objectives are proposed:

1. To gather information about *Comercializadora Mendieta Pulla* Company from 2010 to 2015.
2. To analyze the legal changes that have affected *Comercializadora Mendieta Pulla* Company from 2010 to 2015.
3. To analyze the economic changes that have happened in the country, and which have affected *Comercializadora Mendieta Pulla* Company from 2010 to 2015.

The main result obtained from this study is a group of strategies that seek to increase the sales of *Mendieta Pulla* marketing company; for which four strategic projects that guide the company's actions are proposed.

Índice de contenidos

Introducción	10
Problema de investigación	10
Motivación	10
Objetivo General	11
Objetivos específicos	11
Metodología	11
Capítulo I Análisis Interno y del micro entorno.....	13
1.1 Descripción de la empresa	13
1.1.1 Constitución legal de la empresa	13
1.1.2 Ubicación domiciliaria de la empresa	13
1.2 Organización empresarial.....	14
1.3 Direccionamiento estratégico	16
1.4 Productos y servicios	17
1.5 Gestión de los recursos humanos.....	22
1.6 Mercadotecnia	25
1.7 Comercialización	25
1.7.1 Proceso de adquisición de productos	25
1.7.2 Proceso de venta.....	25
1.8 Análisis económico	26
1.8.1 Análisis vertical del balance general	26
1.8.2 Análisis horizontal del balance general.....	29
1.8.3 Análisis vertical del estado de resultado	38
1.8.4 Análisis horizontal del estado de resultados.....	40
1.9 Clientes.....	46
1.10 Proveedores	48
1.11 Competidores.....	49
1.12. Análisis de las Kenichi Ohmae (3C).....	49
Capítulo II Análisis Externo	51
2.1 Factores demográficos	51
2.1.1 Tamaño de la población y distribución	51
2.2 Factores legales.....	53

2.2.1 Constitución de la República del Ecuador.....	53
2.2.2 Entidades reguladoras.....	54
2.3 Factores económicos	55
2.3.1 Producto Interno Bruto.....	55
2.3.2 Pobreza por ingresos	58
2.3.3 Salario mínimo vital.....	60
2.3.4 Inflación.....	61
2.3.5 Desempleo	63
2.3.6 Balanza comercial	65
2.4 Salvaguardias.....	66
2.5 Factores políticos	68
2.5.1 Forma de gobierno	68
2.5.2 Programas de gobierno.....	68
2.6 Factores geográficos	69
2.6.1 Características del territorio ecuatoriano.....	69
2.6.2 Infraestructura vial	70
Capítulo III Plan de acción.....	72
3.1 Estrategias	74
3.1.1 Mejorar la integración de las áreas de marketing y ventas.....	74
3.1.2 Mejorar la experiencia del cliente en cada punto de venta.....	75
3.1.3 Fortalecer las metodologías y procesos de ventas	78
3.1.4 Desarrollar el talento relacionado con los procesos de ventas	79
3.1.5 Incrementar el uso de las tecnologías relacionadas con los procesos de ventas.....	81
3.2 Proyección de ventas.....	82
3.2.1 Comportamiento histórico de las ventas de la empresa	82
3.2.2 Tendencias e impactos en el sector	83
3.2.3 Estrategias de venta de la empresa.....	84
3.2.4 Pronósticos de ventas	85
3.3 Análisis efecto látigo.....	85
3.3.1 Previsión de la demanda.....	86
3.3.2 Orden de procesamiento de lotes	87
3.3.3 Fluctuación de los precios	87
3.3.4 Acaparamiento y racionamiento	87

Capítulo IV Propuesta.....	88
4.1 Resumen del diagnóstico interno y externo	88
4.1.1. Resumen diagnóstico del macro entorno.....	88
4.1.2. Resumen diagnóstico del micro entorno	89
4.1.3 Resumen diagnóstico interno de la empresa.....	89
4.2. Plan futuro	89
4.2.1 Estrategia corporativa.....	89
4.2.2 Estrategias funcionales	95
4.2.3 Proyectos estratégicos	101
4.2.4 Presupuesto	110
Conclusiones	111
Recomendaciones	112
Bibliografía	113

Índice de tablas

Tabla 1. Productos de ALICORP	18
Tabla 2. Productos de QUIFATEX.....	19
Tabla 3. Productos de AGRIPAC	21
Tabla 4. Productos de Havells	22
Tabla 5. Análisis vertical del balance general	27
Tabla 6. Análisis horizontal del balance general	30
Tabla 7. Análisis vertical del estado de resultados	39
Tabla 8. Análisis horizontal del estado de resultados	41
Tabla 9. Cantidad de clientes por ciudades	47
Tabla 10. Distribución de la población en la región de la sierra	52
Tabla 11. Distribución de la población en la región de la costa.....	52
Tabla 12. Distribución de la población en la región amazónica.....	53
Tabla 13. Comportamiento de las ventas 2012-2015.....	82
Tabla 14. Variación de las ventas por año	83
Tabla 15. Pronósticos de ventas.....	85
Tabla 16. Prioridad de los objetivos estratégicos	91
Tabla 17. Relación estrategia-objetivos estratégicos.....	92
Tabla 18. Estrategia de integración de las áreas de marketing y ventas	96
Tabla 19. Estrategia de mejora de la experiencia del cliente en cada punto de venta	97
Tabla 20. Estrategia para fortalecer la metodología y procesos de ventas.....	97
Tabla 21. Estrategia para desarrollar el talento humano relacionado con los procesos de ventas	99
Tabla 22. Estrategia para incrementar el uso de las tecnologías relacionadas con los procesos de ventas	100
Tabla 23. Relación objetivos estratégicos-proyectos.....	102
Tabla 24. Proyecto estratégico plan de formación y capacitación del talento humano para los trabajadores de ventas.	104
Tabla 25. Proyecto Estratégico Estudio y Rediseño de los Procesos de Ventas	105
Tabla 26. Proyecto estratégico Mejora Tecnológica para los Procesos de Ventas.....	106
Tabla 27. Proyecto estratégico Fortalecimiento de la Marca	107
Tabla 28. Cronograma de implantación de la estrategia	108
Tabla 29. Presupuesto para implemnatar la propuesta.....	110

Índice de figuras

Figura 1. Ubicación Geográfica	13
Figura 2. Estructura organizativa de la Empresa Comercial Mendieta Pulla	15
Figura 3. Total de activos.....	31
Figura 4. Activos corrientes	32
Figura 5. Caja y bancos.....	32
Figura 6. Cuentas por cobrar a clientes	33
Figura 7. Activos fijos	33
Figura 8. Vehículos y equipos de transporte.....	34
Figura 9. Total de pasivos	35
Figura 10. Pasivos corrientes	35
Figura 11. Cuentas por pagar a proveedores locales	36
Figura 12. Obligaciones con instituciones financieras	36
Figura 13. Total de pasivos no corrientes	37
Figura 14. Total de patrimonio.....	37
Figura 15. Ingresos	42
Figura 16. Ventas netas locales gravadas al 12 %.....	42
Figura 17. Ventas netas locales gravadas al 0 %.....	43
Figura 18. Total de costos	44
Figura 19. Compras netas locales.....	44
Figura 20. Total de gastos	45
Figura 21. Sueldos y salarios	45
Figura 22. Utilidad del ejercicio	46
Figura 23. Variación trimestral del PIB.....	55
Figura 24. Variaciones del PIB	55
Figura 25. PIB por sectores año 2015.....	56
Figura 26. Valor agregado por sectores año 2015.....	58
Figura 27. Comportamiento de los indicadores de pobreza.....	59
Figura 28. Índice de pobreza en el Ecuador año 2015.....	60
Figura 29. Salario básico del Ecuador 2006-2016	61
Figura 30. Inflación anual 2014-2015	62
Figura 31. Inflación por regiones del Ecuador año 2015.....	63
Figura 32. Comportamiento del desempleo año 2007-2015.....	65

Figura 33. Balanza comercial.....	66
Figura 34. Características geográficas del Ecuador	70
Figura 35. Infraestructura vial del Ecuador	71
Figura 36. Estado de la infraestructura vial del Ecuador.....	72
Figura 37. Factores que origina ventas	76
Figura 39. Tiempo por tareas	79
Figura 40. Cadena de suministro.....	86

Introducción

En este apartado se presentan los elementos generales de la investigación que propician el desarrollo de la misma.

Problema de investigación

En sus inicios la empresa comercializadora de productos de consumo masivo penetró en dicho mercado alcanzando resultados estables en su gestión. En los últimos años su participación en el mercado se ha visto reducida, por lo que la empresa ha entrado en un bache comercial afectando directamente la estabilidad y las posibilidades de permanecer ofreciendo sus productos en el mercado.

Los cambios del entorno, junto a la paralización de las condiciones internas de la empresa se consideran los principales problemas. Los factores económicos han cambiado en los últimos años en el Ecuador producto al declive del sector petrolero que es el sostén de la economía ecuatoriana. Esta situación ha causado cambios en los factores sociales y políticos; los primeros son consecuencias de los cambios económicos y los segundos han tenido que transformarse buscando estrategias para lograr la estabilidad económica del país.

Junto a esto se presenta el estancamiento de la empresa en cuanto a sus condiciones internas, los sistemas de gestión, estructuras organizacionales, procesos e infraestructura civil y técnica han permanecido inamovibles propiciando una situación compleja y desfavorable en la empresa.

Motivación

Mendieta Pulla es una empresa comercializadora dedicada a la distribución de productos de consumo masivo en todas las regiones del Ecuador. La empresa se encuentra ubicada en la Avenida Las Pencas y el Paltan 2-78 en la Ciudad de Cuenca.

De acuerdo a su tamaño se clasifica como una mediana empresa la cual cuenta con alrededor de 20 empleados.

A pesar de sus 25 años de experiencia en el mercado la empresa ha visto cómo sus ingresos han disminuido a pesar de distintos esfuerzos por ganar participación en el mercado y aumentar sus ventas.

Se aprecia que la disminución en sus ventas está provocada por las condiciones económicas en el país lo que ha provocado afectaciones en los principales indicadores macroeconómicos lo que implica, que la misma debe adaptar su estructura y procesos a las nuevas exigencias económicas del país.

En el contexto actual, el análisis del entorno tanto interno como externo de la empresa se presumen de vital importancia para buscar estrategias que aumenten la participación de la empresa en el mercado que ve, cómo el número de empresas de distribución de productos de consumo masivo crece en el país.

Objetivo General

Analizar las afecciones de los cambios económicos, legales y propios de las empresas comercializadoras aplicado a la empresa "Comercializadora Mendieta Pulla", mediante el levantamiento de información en los años 2010 al 2015, para generar un plan de acción en que las empresas comercializadoras puedan adoptar y así mejorar sus ventas, y ajustarse a la nueva realidad económica y política que el Ecuador ha adoptado en estos últimos años.

Objetivos específicos

1. Levantar información de la empresa "Comercializadora Mendieta Pulla" de los años 2010 al 2015.
2. Analizar los cambios legales que ha afectado a la empresa "Comercializadora Mendieta Pulla" en los años 2010 al 2015.
3. Analizar los cambios económicos que han sucedido en el país el cual han afectado a la empresa "Comercializadora Mendieta Pulla" en los años 2010 al 2015.

Metodología

El desarrollo de la investigación demandó el uso de diferentes métodos teóricos, los mismos se presentan a continuación:

Método analítico

El método que emplea el análisis y la síntesis consiste en separar el objeto de estudio en dos partes y, una vez comprendida su esencia, construir un todo. El análisis maneja juicios. La síntesis considera los objetos como un todo. (Behar Rivero, 2008, pág. 43)

El análisis estratégico se desarrolla haciendo uso de este método al dividir el entorno por cada uno de los factores que lo componen, de igual manera se procede con el análisis interno que se desarrolla teniendo en cuenta cada uno de los subsistemas empresariales.

Método deductivo

Durante el desarrollo de toda la investigación se utilizó este método que apoyó el arribo de conclusiones a partir de comportamientos generales de los factores analizados en el macro entorno, micro entorno, así como los factores internos de la empresa. También es importante para la determinación de líneas estratégicas a seguir para elevar las ventas de la empresa en los próximos años.

Alcances y resultados esperados:

La investigación es del tipo correlacionar atendiendo a que en ella se busca relacionar las variables del macro entorno, micro entorno, las fortalezas y debilidades de la empresa con la disminución de los ingresos de la misma. Se considera que la incidencia sobre estos factores puede variar la situación en los ingresos empresariales.

Capítulo I

Análisis Interno y del micro entorno

1.1 Descripción de la empresa

1.1.1 Constitución legal de la empresa

La Empresa Comercial Mendieta Pulla se funda el día 14 de enero de 2009 bajo la personalidad jurídica de Compañía Limitada y su propietario es el Sr. Freddy Sebastián Mendieta Pulla quien funge como actual presidente. Es inscrita en el Registro Mercantil bajo el No. 140 el 17 de marzo de 2009 previa Resolución No.09.C.DIC.083 de la Superintendencia de Compañía del 18 de febrero.

La actividad económica principal de la Empresa Comercializadora definida en la Superintendencia de Compañía es la distribución, compra y venta al por mayor y al por menor de productos de primera necesidad.

1.1.2 Ubicación domiciliaria de la empresa

El domicilio oficial de la Empresa Comercial Mendieta Pulla está ubicado en la Provincia de Azuay, Cantón Cuenca Parroquia San Sebastián, Calle Camino a las Pencas número 2-78 intersección del Paltan, en la figura 1 se presenta el sector donde se ubica geográficamente la empresa.

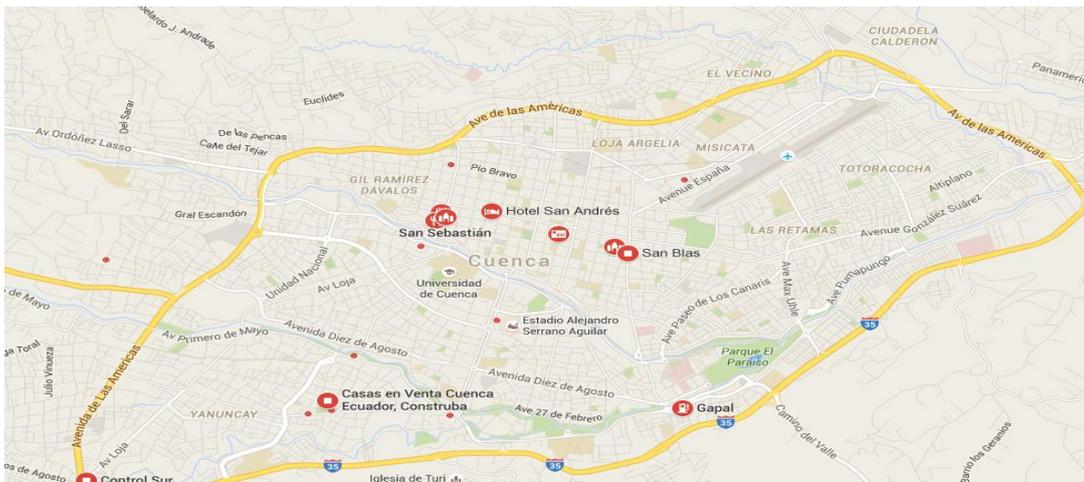


Figura 1. Ubicación Geográfica
Elaborado por: Google Maps, 2016

1.2 Organización empresarial

El sistema de organización empresarial de la Empresa Comercial Mendieta Pulla cumple con los principales requisitos empresariales comenzando con la pertinencia de los documentos legales que justifican la creación de la empresa y que la Superintendencia de Compañías exige que sea de estricto cumplimiento, además de ser garante para cualquier auditoría externa que se presente en la empresa.

La Empresa Comercial Mendieta Pulla cuenta con un expediente que incluye el Acta de Constitución de la Compañía y las Actas de formalidad para denominación de los cargos de Presidente y Gerente General.

Los documentos exigidos por la Superintendencia de Compañías como resultados de la gestión anual de la Empresa Comercial Mendieta Pulla, donde se muestran principalmente los resultados económicos son presentados en tiempo y forma según lo requerido por el ente regulador.

La gestión de la empresa se realiza por funciones de acuerdo a las áreas organizativas definidas en su estructura organizativa. Para la gestión de la empresa se diseñan tres áreas fundamentales: la gerencia general, la bodega y el departamento de ventas.

La gerencia general se encarga de aglutinar toda la gestión operativa y estratégica de la Comercializadora Mendieta Pulla, es la responsable de garantizar la maximización de las utilidades a partir de la implementación de planes estratégicos y de venta que tributen a alcanzar los objetivos financieros y organizacionales planteados. La gerencia general está compuesta por tres personas: la gerente general, la recepcionista y el responsable de facturación.

El gerente general es la figura que junto al presidente de la empresa representa jurídicamente a la empresa ante entes externos, dígase entidades estatales y privadas o personas naturales y jurídicas, tanto como para operaciones comerciales que para responder ante los entes reguladores. La recepcionista realiza actividades de apoyo a la gerencia principalmente para llevar los aspectos de planificación empresarial y operativa. Y el responsable de facturación se encarga de llevar todas las acciones contables y financieras de la empresa.

La bodega está compuesta por seis empleados que desempeñan los cargos de jefe de bodega, choferes y ayudante de bodega. En esta área se desarrollan todas las operaciones logísticas relacionadas con el suministro y almacenamiento de materias primas e insumos que posteriormente son comercializados por la empresa.

El jefe de la bodega es el responsable de coordinar todas las actividades de solicitud de pedidos a los proveedores, la recepción de los mismos, el almacenamiento y la gestión de los inventarios para ello se apoya en los dos ayudantes de bodegas que forman parte de su equipo de trabajo. Los choferes forman parte del equipo de distribución y comercialización de la empresa.

El área de ventas está compuesta por 8 personas, un jefe de ventas y 7 vendedores. En esta área se realizan las operaciones principales de la empresa y constituye el eje fundamental para el cumplimiento de la misión de la empresa. En la figura 2 se presenta la estructura organizativa de la empresa.

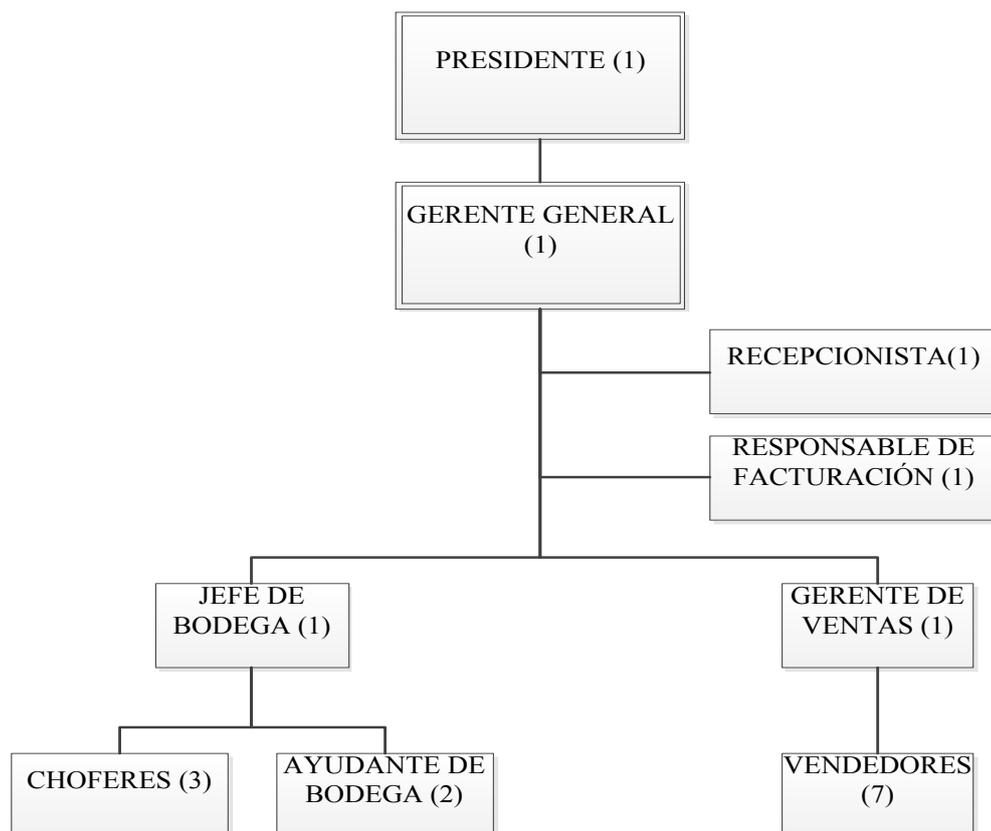


Figura 2. Estructura organizativa de la Empresa Comercial Mendieta Pulla

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

1.3 Direccionamiento estratégico

En este apartado se presentan los principales elementos del direccionamiento estratégico de la empresa, teniendo en cuenta que la misma no cuenta con un plan estratégico elaborado y que solo cuenta con su misión, visión y los valores corporativos. Tal y como se manifiesta en el documento constitutivo de la empresa la misma se crea con el propósito de ofrecer un amplio portafolio de productos de consumo masivo a los clientes pertenecientes a los sectores de las provincias del Azuay, Cañar, Loja, Zamora Chinchipe y Morona Santiago.

La misión de una empresa se compone de cinco elementos fundamentales (Enrique A., 2008):

1. La historia de la organización o empresa en él se definen las políticas y progresos de la empresa.
2. Preferencias de los objetivos para los directivos y propietarios de la empresa.
3. El entorno en el que se definen las principales amenazas y oportunidades para la empresa.
4. Recursos de la empresa para demostrar la viabilidad de las operaciones.
5. Ventajas competitivas.

La misión que se presenta a continuación es definida por la empresa:

Misión:

Ser la primera opción como empresa comercializadora de productos de consumo masivo de las mejores marcas nacionales e internacionales, apoyándonos de personal capacitado para prestar un servicio eficiente y eficaz a los clientes del mercado ecuatoriano, con el propósito de ser una empresa reconocida dentro de su sector.

“La visión de la organización es una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que esta sea o llegue a ser y para que sea válida debe basarse en tres elementos fundamentales: concepto enfocado, propósito noble y probabilidad verosímil de éxito” (Matilla, 2012).

Visión:

Ser una empresa consolidada y reconocida en la comercialización, abastecimiento y distribución de productos de consumo masivo en el austro del Ecuador, a través de

operaciones de comercio que se distingan por su calidad, precios diferenciados y competitividad, fortaleciendo la confianza con nuestros clientes.

Valores Corporativos:

Los valores corporativos son los que se desean compartir por todos los trabajadores para que la empresa tenga una cultura organizacional deseada. Los valores definidos por los directivos de la Empresa Comercial Mendieta Pulla son los siguientes:

1. Lealtad
2. Integridad
3. Humildad
4. Responsabilidad
5. Trabajo en equipo
6. Compromiso

1.4 Productos y servicios

La empresa se dedica a la comercialización al mayor y al menor de una amplia gama de productos de consumo masivo en diferentes regiones del Ecuador. Ello indica que presenta una variabilidad positiva entre los productos que comercializa. A continuación, se presentan los principales productos y sus márgenes de utilidad.

En la tabla 1 se presentan los principales productos de ALICORP y sus márgenes de utilidad que como promedio oscila en un 14,83 %. En la tabla 2 se presentan los productos de QUITAFEX, el margen de utilidad de este grupo de productos es de un 21,74 %. En la tabla 3 se presentan los productos de AGRIPAC cuyo margen comercial es de 21,58 %. Los productos de Havells son presentados en la tabla 4 cuyo margen de utilidad es de 21,04 %

Tabla 1. Productos de ALICORP

Nombre	Margen de utilidad
MAYO. ALACENA 6BOLX1000	22.64%
MAYO. ALACENA LIGHT 24BOLX220CC	21.45%
MAYO. ALACENA 24BOLX220CC	20.73%
MAYO. ALACENA 12BOLX500CC	20.68%
AC PLUSBELLE EXT. BRILLO 12X1000ML	18.89%
FID DV.CANU.CHQ.250GRX20BOL	18.25%
SH PLUSBELLE PUNTAS NUTRITI 12X1000	17.33%
SH PLUSBELLE SUAVIDAD Y FRESC 1000	17.13%
SH PLUSBELLE EXTRA BRILLO 12X1000ML	17.12%
SH PLUSBELLE ANTIOXIDANTE 12X1000	16.40%
SH PLUSBELLE MANZ/PERA SUA.FRES. 12X1000ML	16.35%
SH PLUSBELLE NUTRI CREME 12X1000	15.95%
SH PLUSBELLE HUMECTACION 12X1000ML	15.94%
SH PLUSBELLE LACIO CUIDADO12X1000	15.75%
FID DV.CORBA GR.400GRX12BOL	15.57%
FID DV.RIGATONI 400GRX12BOL	14.11%
JAB PLBELLE CREMOSO 27X3X140GR	14.07%
JAB PLBELLE REFRESC 27X3X140GR	14.00%
JAB PLBELLE ENERGIZA 27X3X140GR	13.93%
FID DV.ESPIRAL.400GRX12BOL	13.88%
JAB PLBELLE EXFOLIAN 27X3X140GR	13.49%
JAB PLBELLE FRAGANC DURADER 27X3X140	13.49%
JAB PLBELLE BELLEZA RADIAN 27X3X140	13.31%
FID DV.CODO.RAY.250GRX20BOL	13.27%
FID DV.QUI/COD.R.400GRX12BOL	12.87%
FID DV.TORNILLO.250GRX20BOL	12.56%
FID DV.SPAGHE 5 400GRX24BOL	12.50%
FID DV.SPAGHE 5 200GRX30BOL	12.06%
FID DV.CORBA CH.250GRX20BOL	12.00%
FID DV.CANU.RAY.250GRX20BOL	11.65%
FID DV.TALLA87.400GRX24BOL	11.44%
FID DV.CORBA CH.400GRX12BOL	11.26%
FID DV.CARA.CHQ.250GRX20BOL	11.11%
FID DV.CABELLO.ANGEL.400GRX24BOL	11.08%
FID DV.LETR/NUM.250GRX20BOL	10.86%
FID DV.CANU.CH.400GRX12BOL	10.66%

Elaborado por: Empresa Comercial Mendieta Pulla

Nombre	Margen de utilidad
CANGUIL ACT II EXT.MANTQ. 18X91GR	36.26%
FINALIN NIÑOS X 30TAB	34.94%
CINTA MASKING 24X40YX48MM	34.24%
CINTA AISL.ROJO 10YX18MMX10UND	30.66%
CINTA MASKING 32X40YX36MM	29.80%
PILA PANASONIC CARBON AAA 72TIRASX10PAR	28.99%
CINTA EMBL.T 80YX48 6X6UND	28.53%
CINTA AISL.AZUL Z10YX18MMX10UND	27.73%
FINALIN FEMEN 30TAB	26.64%
CINTA AISL.NEGRA 10YX18MMX10UND	25.86%

Tabla 2. Productos de QUIFATEX

CINTA EMBL.C 80YX48 6X6UND	25.06%
CINTA MASKING 48X40YX24MM	23.87%
ALKASELTZER BOOST 150X10TAB	23.63%
CINTA AISL.VERDE 10YX18MMX10UND	22.85%
CINTA MASKING 96X40YX12MM	21.66%
FINALIN GRIPE 48TABL	21.64%
CINTA EMBL.T 40YX48 6X6UND FANTAPE	21.60%
CINTA SCOTCH 8x40MX18MM ESCRIT.	20.04%
CINTA MASKING 64X40YX18MM	19.00%
PILA PANASONIC D 32DISX12UND	18.78%
CANGUIL ACT II MANTQ. 18X91GR	18.59%
BUSCAPINA COMPOSITUM X20CAP	18.56%
CINTA SCOTCH 8X25YX18MM ESCRIT.	17.93%
FINALIN FORTE 100TAB	17.89%
PILA PANASONIC AA 4DISX12X2UND	17.86%
PILA PANASONIC CARBON AA 72TIRASX12UND	17.28%
PILA PANASONIC AAA 4DISX12X2UND	16.93%
CINTA DUCTO PC600 9MX48MM	16.66%
CANGUIL ACT II NATURA 18X91GR	16.26%
APRONAX 550MGX20	13.51%
ASPIRINA ADVANCED EFERV X20 S	12.47%
SAL DE ANDREWS 50X50UND	11.71%
CANGUIL ACT II QUESO 96 GRS X1	0.00%

Elaborado por: Empresa Comercial Mendieta Pulla

Nombre	Margen de utilidad
ALCON FOOD ADULTO POLLO 30KG	13.38%
BUEN CAN AD RAZ.MED/GR CARNE 30KG	20.57%
BUEN CAN AD RAZ.MED/GR CARNE 8KG	19.86%
BUEN CAN AD RAZ.MED/GR POLLO 15KL	20.99%
BUEN CAN AD RAZ.MED/GR POLLO 24X1LB	17.88%
BUEN CAN AD RAZ.MED/GR POLLO 2KL	18.63%
BUEN CAN AD RAZ.MED/GR POLLO 30 KG	18.37%
BUEN CAN AD RAZ.MED/GR POLLO 4KG	23.86%
BUEN CAN AD RAZ.MED/GR POLLO 8KG	21.77%
BUEN CAN AD RAZ.PEQ/MINI CARNE 12X2KG	18.75%
BUEN CAN AD RAZ.PEQ/MINI CARNE 12X4KG	18.47%
BUEN CAN CH RAZ.MED/GR POLLO 12X2KG	18.13%
BUEN CAN CH RAZ.MED/GR POLLO 12X4KG	29.80%
BUEN CAN CH RAZ.MED/GR POLLO 24X1LB	16.90%
BUEN CAN CH RAZ.MED/GR POLLO 30 KG	18.79%
BUEN CAN CH RAZ.PEQ/MINI CARNE 12X2KG	19.78%
BUEN CAN CH RAZ.PEQ/MINI CARNE 12X4KG	32.42%
INSECT. DRAGON VOLAD. 20X950CC	20.79%
INSECT. DRAGON VOLAD. 30X475CC	37.49%
INSECT. DRAGON VOLAD. 60X230CC	25.00%
INSECT. DRAGON VOLAD. ATOMIZ. 24X475CC	20.54%
MICHU CARNE 12X2KL	20.79%
MICHU CARNE 24X450GR	21.17%
MICHU CARNE 8KG	18.42%
MICHU DELICIAS DEL MAR 12X2KL	26.28%
MICHU DELICIAS DEL MAR 24X450GR	23.68%
MICHU POLLO 12X2KL	25.19%
MICHU POLLO 18KG	18.79%
MICHU POLLO 24X450GR	23.69%
VENENO RATAS KLERAT EXTE. 5X25X50GRS	19.00%
VENENO RATAS KLERAT INTE. 5X25X50GRS	19.80%

Tabla 3. Productos de AGRIPAC

Elaborado por: Empresa Comercial Mendieta Pulla

Tabla 4. Productos de Havells

Nombre	Margen de utilidad
FOCO AHO.SPIRAL 85W 6.5 K EX10	20.00%
FOCO LED A60 TOLEDO 7W 2.7K	21.20%
FOCO LED A60 TOLEDO 5W VERDE	19.70%
LAMPARA FLUOR 32W UNIVR F032/65K	30.70%
LAMP IVY LED 45W 5000KMV 60X60	15.50%
FOCO LED A60 TOLEDO 5W AZUL	18.90%
FOCO LED A60 TOLEDO 9.5W 27 2.7K 10UND	19.20%
FOCO AHO.SPIRAL T4 42W/6.5K 8H	18.40%
FOCO AHO.SPIRAL T2 15W6.5K E27 6H L/DIA	17.90%
FOCO AHO.SPIRAL T2 20W2.7K/6H 127V	18.09%
FOCO AHO.SPIRAL T4-65W6500K 10UND	18.34%
SUPRESOR DE PICOS 6 SER 80CM	15.00%
FOCO AHO.SPIRAL T3 32W/865 E27 BL	16.65%
FOCO AHO.SPIRAL T2 25W 6.5K/E27/6H 127V	17.98%
FOCO AHO.SPIRAL T2 20W6.5K/E27/6H 127V	15.55%
LINT FLASHLIGHT MINI CREE BLACK	41.11%
FOCO LED A60 TOLEDO 7W 6.5K	26.95%
FOCO LED A60 TOLEDO 9.5W 6.5KL/D 10U	26.86%
FOCO LED POWER 40W	25.71%
FOCO LED POWER 20W	24.33%
FOCO LED POWER 30W	23.86%
LAMPARA DE EMERGENCIA R-1 LED COD.P24197	21.03%
FOCO MINILYNX3U 20WX40 2.7 L.CALID	16.38%
FOCO MINILYNX3U 20W/6.5X20UNDDIA	15.53%

Elaborado por: Empresa Comercial Mendieta Pulla

1.5 Gestión de los recursos humanos

El sistema de gestión de los recursos humanos de una empresa está compuesto por los procesos de selección, reclutamiento, contratación, capacitación, evaluación y remuneración del personal fundamentalmente independientemente del sistema de gestión que se utilice. En la Empresa Comercial Mendieta Pulla este sistema es llevado entre a recepcionista que cumple como asistente administrativa y los jefes de cada una de las áreas. A continuación, se presentan las acciones fundamentales:

Actividades para la selección del personal

1. Se elabora el borrador con el perfil que solicitamos para el cargo, se detalla la hora y el día de las entrevistas.

2. Se selecciona el tamaño del anuncio en el periódico, generalmente esto se lo hace los días sábado, domingo y lunes ya que son los días que más personas adquieren el periódico.
3. Llegado el día de la entrevista se procede a hacer preguntas básicas dependiendo del cargo las cuales son las siguientes:
 - ¿Cuál fue su último trabajo?
 - ¿Por qué salió de ese trabajo?
 - ¿Está dispuesto a viajar? (casos vendedores, y ayudantes de bodega)
 - ¿Tiene experiencia en el cargo?
 - ¿Cuál es su aspiración salarial?
4. Si se llega a un acuerdo la carpeta es preseleccionada, ya que procede a otra entrevista después de unos 2 días con la gerente de la empresa. Si el gerente de la empresa selecciona a la persona se pone de acuerdo con el nuevo empleado para su capacitación.

Actividades para la capacitación del personal

El proceso de capacitación e inducción se realiza teniendo en cuenta los perfiles de cargos a partir de las funciones que estos realizan.

Capacitación para el cargo de vendedor

Se envía a la bodega durante un día y medio para que se familiarice con los productos que se comercializan en la empresa, que aromas existen, la cantidad que contiene la caja, tamaños de los productos, etc. El medio día restante se procede a explicar los precios y descuentos de cada línea que se tiene, se entrega el catálogo de productos, se le enseña a llenar un recibo de cobro, a elaborar el reporte diario de cobros y liquidación de viáticos.

Una vez que la capacitación acaba se procede a entregar la zona lo que implica, mostrar donde son los clientes, el saldo con el que están cada factura, montos de compra etc. El responsable de la capacitación es el gerente de ventas

Capacitación para el cargo de chofer-ayudante de bodegas

Se procede a indicar donde se encuentran los productos, la manera en la que se debe embalar los pedidos terminados, la manera en la que se debe sacar los pedidos antes de su chequeo final, lo cual toma un tiempo alrededor de unos 60 minutos. La capacitación se lleva a cargo por el jefe de bodega.

Capacitación para el cargo de recepcionista-facturador-auxiliar contable

Si la persona renuncia al cargo, sigue laborando (dando los 15 días antes de que salga definitivamente) se encarga de enseñar todos los procedimientos del sistema contable, facturación, archivo, recepción de documentos, etc. La persona que renunció al cargo hace un documento donde detalla todos los pendientes que deja explicando a detalle a la nueva persona que entra a laborar, posterior a eso se firma como constancia. El Gerente General supervisa directamente esta capacitación.

Contratación del personal

La contratación se hace en los primeros días que el empleado entra a trabajar lo que conlleva a entrada con fecha en el sistema del IESS y elaboración del contrato por la contadora, para posteriormente firmar patrono y empleador.

El sistema de gestión de inventarios que se desarrolla en la empresa es básico y está relacionado con el tamaño de la misma. No se tienen definido un sistema de gestión por

competencias en el que se definan cuáles son las habilidades, conocimientos y rasgos de la personalidad que se necesitan en cada uno de los cargos de acuerdo a las funciones que deben desarrollar.

1.6 Mercadotecnia

Comercial Mendieta Pulla al estar 25 años en el mercado, es una empresa que ha ganado un posicionamiento en el mercado dentro del austro del país. Esto se ha logrado a la sinergia que se ha tenido en el personal durante todo el periodo; los objetivos claros que se han planteado a corto y largo plazo como empresa. Teniendo estos antecedentes en cuenta se puede decir que la empresa se basa en las siguientes estrategias:

1. Salidas especiales. - La mayoría de los proveedores apoyan de esta manera ya que así el producto es más económico ya que tiene bonificación en el mismo producto, quedando así un precio de adquisición más económico de lo normal al cliente mayorista o minorista.
2. En cuanto se refiere a publicidad en épocas especiales, se incentiva la compra mediante rifas que se hacen con premios que nuestros proveedores colaboran, se manda a hacer calendarios, esferos, gorras y la publicidad que se hace en mayor proporción es de las marcas ya que nuestros proveedores pagan publicidad televisiva, toma de locales, degustaciones, muestras, etc.

1.7 Comercialización

1.7.1 Proceso de adquisición de productos

Los proveedores suministran a la empresa los productos entre 2 y 4 días laborables a partir de que se realiza el pedido, se receipta la mercadería en la bodega previo a la verificación de la orden de compra y fechas de caducidad, se ingresa la compra verificando los precios acordados y las cantidades pedidas, nuevamente una vez acabado este procedimiento el producto está listo para la venta.

1.7.2 Proceso de venta

El vendedor se va al punto de venta, el cual ofrece todo el portafolio de productos y lo que el cliente necesite se digita en la Tablet el cual tiene el sistema enlazado con la matriz con precios y stock actualizados, el vendedor al finalizar su venta este sincroniza

con la matriz el cual se convierte en un pedido en cola previo a facturación. La facturación de los pedidos se realiza previos a algunos requisitos:

1. El cliente no debe tener una factura vencida mayor a 55 días.
2. El cupo del cliente no se sobrepase del valor estipulado.

Dicho esto, si el cliente cumple con esas condiciones se procede a la facturación en la cual se verifica descuentos por montos de compra, promociones etc. Una vez facturado se procede con el despacho.

El despacho de la mercadería se realiza verificando las cantidades pedidas, el ítem, tamaños, aromas, sabores, presentaciones, colores etc. Una vez verificada se procede a empacar el pedido en cajas el cual se pone el nombre del cliente y la cantidad de cartones que pertenece a esa factura. Se embarca en el camión previo a la verificación del conteo de cartones.

El repartidor llega donde el cliente y verifica lo que está siendo despacho de bodega, con el pedido realizado por el vendedor, si el cliente está de acuerdo con lo que está en su factura firma como constancia.

El vendedor regresa donde el cliente 15 días posterior a la entrega, el cual intenta cobrar la totalidad de la factura o recibir algún abono hasta que la factura quede cancelada en su totalidad.

1.8 Análisis económico

En este apartado se presenta el comportamiento de los principales indicadores económicos de la Comercializadora Mendieta Pulla en los últimos 5 años. Para analizar el comportamiento de los principales indicadores económicos es necesario evaluar el balance general y el estado de resultado.

1.8.1 Análisis vertical del balance general

El análisis vertical del balance general consiste en revisar la composición de las cuentas que componen los activos, pasivos y patrimonios. En la tabla 5 se presenta el análisis vertical del balance general en el periodo del 2012 al 2015.

Tabla 5. Análisis vertical del balance general

CUENTAS	2012	PORCENTAJE	2013	PORCENTAJE	2014	PORCENTAJE	2015	PORCENTAJE
ACTIVO								
ACTIVO CORRIENTE								
CAJA/BANCOS	\$ 39,976.47	5.33%	\$ 26,416.42	4%	\$ 34,133.85	6%	\$ 48,966.05	14%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 405,363.64	54.04%	\$ 373,195.52	59%	\$ 296,867.76	53%	\$ 316,780.39	88%
- PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	\$ (8,107.27)	-1.08%	\$ (7,463.91)	-1%	\$ (5,937.36)	-1%	\$ (6,335.61)	-2%
INVENTARIO DE MERCADERIA	\$ 309,449.60	41.26%	\$ 239,550.54	38%	\$ 232,137.36	41%	\$ -	0%
ACTIVOS PAGADOS POR ANTICIPADO	\$ 3,396.05	0.45%	\$ 3,157.06	0%	\$ 7,970.76	1%	\$ -	0%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 750,078.49	88.57%	\$ 634,855.63	88%	\$ 565,172.37	89%	\$ 359,410.83	87%
ACTIVO FIJO								
VEHICULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMINERO MOVIL	\$ 133,242.11	137.69%	\$ 96,772.86	115%	\$ 77,418.29	116%	\$ 61,934.63	119%
- DEPRECIACION ACUMULADA	\$ (36,469.25)	-37.69%	\$ (19,354.57)	-23%	\$ (15,483.66)	-23%	\$ (12,386.93)	-24%
EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE	\$ -	0.00%	\$ 6,909.75	8%	\$ 6,909.75	10%	\$ 4,629.53	9%
- DEPRECIACION ACUMULADA	\$ -	0.00%	\$ -	0%	\$ (2,280.22)	-3%	\$ (2,280.22)	-4%
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 96,772.86	11.43%	\$ 84,328.04	12%	\$ 66,564.16	11%	\$ 51,897.02	13%
TOTAL ACTIVO	\$ 846,851.35	100%	\$ 719,183.67	100%	\$ 631,736.54	100%	\$ 411,307.85	100%
PASIVO CORRIENTE								
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES LOCALES	\$ 557,380.52	89%	\$ 478,875.79	72%	\$ 436,930.01	85%	\$ 118,211.89	33%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 66,645.30	11%	\$ 170,845.06	26%	\$ 62,740.01	12%	\$ 131,871.08	37%
PRESTAMOS DE ACCIONISTAS O SOCIOS	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ 100,000.00	28%
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	\$ -	0%	\$ 18,701.00	3%	\$ 12,353.00	2%	\$ 6,350.00	2%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 624,025.82	88%	\$ 668,421.85	100%	\$ 512,023.02	100%	\$ 356,432.97	100%
PASIVO NO CORRIENTE								
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS LPLAZO	\$ 89,028.82	100%	\$ -	-	\$ -	-	\$ -	-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 89,028.82	12%	\$ -	-	\$ -	-	\$ -	-
TOTAL PASIVO	\$ 713,054.64	84%	\$ 668,421.85	93%	\$ 512,023.02	81%	\$ 356,432.97	87%
PATRIMONIO								
CAPITAL SUSCRITO	\$ 400.00	0.30%	\$ 400.00	0.79%	\$ 400.00	0.33%	\$ 400.00	1%
RESERVA LEGAL	\$ 1,724.83	1.29%	\$ 1,724.83	3.40%	\$ 1,724.83	1.44%	\$ 1,724.83	3%
UTILIDAD NO DISTRIBUIDA DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 32,771.81	24.49%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 98,900.07	73.92%	\$ 48,636.99	95.81%	\$ 117,588.69	98.23%	\$ 52,750.05	96%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 133,796.71	16%	\$ 50,761.82	7%	\$ 119,713.52	19%	\$ 54,874.88	13%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 846,851.35	100%	\$ 719,183.67	100%	\$ 631,736.54	100%	\$ 411,307.85	100%

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

En la tabla se observa que la cuenta que mayor porcentaje representa dentro de los activos corrientes es las de cuentas por cobrar a clientes que en el año 2012 es del 54.04% y llega a alcanzar en el 2015 un valor del 88 %. Dentro de los activos corrientes se observa que el comportamiento de la cuenta de efectivo se comporta a niveles muy bajos manteniéndose en porcentajes entre el 5.3 % en el 2012 hasta un 14 % en el 2015 lo que indica que la empresa tiene problemas con su liquidez pudiendo afectar esto las operaciones de la misma.

Los activos fijos están formados en su mayoría por equipos de transporte y caminero móvil, estos son los activos utilizados en los procesos de distribución de la empresa. Durante los cuatro años analizados se puede observar que los activos corrientes de la empresa constituyen la mayoría siendo en el año 2015 de un 87 % por tan solo un 13 % los activos fijos.

Los pasivos corrientes que representan las deudas en el corto plazo en el año 2012 tienen una composición del 89 % de cuentas por pagar a proveedores mientras que las deudas a corto plazo con instituciones financieras son de un 11 por ciento solamente. Para el año 2015 con la evolución de las operaciones de la empresa el panorama de esta cuenta cambia completamente pues las deudas a corto plazo con los proveedores disminuye a un 33 % mientras que los compromisos adquiridos con instituciones financiera adquieren un protagonismo y para ese entonces son de un 37 %, por otra parte se piden préstamos a accionistas o socios que componen un 28 % de las deudas al corto plazo, esto muestra un cambio en las fuentes de financiamiento adoptadas por la dirección de la empresa.

Dentro de los pasivos no corrientes o deudas en el largo plazo se puede observar que las contraídas con instituciones financieras representan la totalidad en el año 2012, mientras que a partir del año 2013 las deudas a largo plazo desaparecen tomando el 100 % de los pasivos las deudas en el corto plazo.

Dentro del patrimonio de la empresa la cuenta más representativa son las utilidades de la empresa que en el año 2012 es de un 73.93 % y alcanza en el año 2015 un 96 % del total del patrimonio independientemente de la disminución de las utilidades de la empresa.

1.8.2 Análisis horizontal del balance general

En este apartado se analiza el comportamiento de las cuentas de activos, pasivos y patrimonio de la Empresa Comercial Mendieta Pulla durante el periodo 2012-2015. En la tabla 6 se presentan las variaciones por año de cada una de las cuentas que componen el balance general.

Tabla 6. Análisis horizontal del balance general

CUENTAS	2012	2013	Variación Absoluta	Variación Relativa	2013	2014	Variación Absoluta	Variación Relativa	2014	2015	Variación Absoluta	Variación Relativa
ACTIVO												
ACTIVO CORRIENTE												
CAJA/BANCOS	\$ 39,976.47	\$ 26,416.42	\$ (13,560.05)	-34%	\$ 26,416.42	\$ 34,133.85	\$ 7,717.43	29%	\$ 34,133.85	\$ 48,966.05	\$ 14,832.20	43%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 405,363.64	\$ 373,195.52	\$ (32,168.12)	-8%	\$ 373,195.52	\$ 296,867.76	\$ (76,327.76)	-20%	\$ 296,867.76	\$ 316,780.39	\$ 19,912.63	7%
- PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	\$ (8,107.27)	\$ (7,463.91)	\$ 643.36	-8%	\$ (7,463.91)	\$ (5,937.36)	\$ 1,526.56	-20%	\$ (5,937.36)	\$ (6,335.61)	\$ (398.25)	7%
INVENTARIO DE MERCADERIA	\$ 309,449.60	\$ 239,550.54	\$ (69,899.06)	-23%	\$ 239,550.54	\$ 232,137.36	\$ (7,413.18)	-3%	\$ 232,137.36	\$ -	\$ (232,137.36)	-100%
ACTIVOS PAGADOS POR ANTICIPADO	\$ 3,396.05	\$ 3,157.06	\$ (238.99)	-7%	\$ 3,157.06	\$ 7,970.76	\$ 4,813.70	152%	\$ 7,970.76	\$ -	\$ (7,970.76)	-100%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 750,078.49	\$ 634,855.63	\$ (115,222.86)	-15%	\$ 634,855.63	\$ 565,172.37	\$ (69,683.25)	-11%	\$ 565,172.37	\$ 359,410.83	\$ (205,761.54)	-36%
ACTIVO FIJO												
VEHICULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMINERO MOVIL	\$ 133,242.11	\$ 96,772.86	\$ (36,469.25)	-27%	\$ 96,772.86	\$ 77,418.29	\$ (19,354.57)	-20%	\$ 77,418.29	\$ 61,934.63	\$ (15,483.66)	-20%
- DEPRECIACION ACUMULADA	\$ (36,469.25)	\$ (19,354.57)	\$ 17,114.68	-47%	\$ (19,354.57)	\$ (15,483.66)	\$ 3,870.91	-20%	\$ (15,483.66)	\$ (12,386.93)	\$ 3,096.73	-20%
EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE	\$ -	\$ 6,909.75	\$ 6,909.75		\$ 6,909.75	\$ 6,909.75	\$ -	0%	\$ 6,909.75	\$ 4,629.53	\$ (2,280.22)	-33%
- DEPRECIACION ACUMULADA	\$ -	\$ -	\$ -		\$ -	\$ (2,280.22)	\$ (2,280.22)		\$ (2,280.22)	\$ (2,280.22)	\$ -	0%
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 96,772.86	\$ 84,328.04	\$ (12,444.82)	-13%	\$ 84,328.04	\$ 66,564.16	\$ (17,763.88)	-21%	\$ 66,564.16	\$ 51,897.02	\$ (14,667.14)	-22%
TOTAL ACTIVO	\$ 846,851.35	\$ 719,183.67	\$ (127,667.68)	-15%	\$ 719,183.67	\$ 631,736.54	\$ (87,447.13)	-12%	\$ 631,736.54	\$ 411,307.85	\$ (220,428.69)	-35%
PASIVO CORRIENTE												
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES LOCALES	\$ 557,380.52	\$ 478,875.79	\$ (78,504.73)	-14%	\$ 478,875.79	\$ 436,930.01	\$ (41,945.78)	-9%	\$ 436,930.01	\$ 118,211.89	\$ (318,718.12)	-73%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 66,645.30	\$ 170,845.06	\$ 104,199.76	156%	\$ 170,845.06	\$ 62,740.01	\$ (108,105.05)	-63%	\$ 62,740.01	\$ 131,871.08	\$ 69,131.07	110%
PRESTAMOS DE ACCIONISTAS O SOCIOS	\$ -	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -		\$ -	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	\$ -	\$ 18,701.00	\$ 18,701.00		\$ 18,701.00	\$ 12,353.00	\$ (6,348.00)	-34%	\$ 12,353.00	\$ 6,350.00	\$ (6,003.00)	-49%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 624,025.82	\$ 668,421.85	\$ 44,396.03	7%	\$ 668,421.85	\$ 512,023.02	\$ (156,398.83)	-23%	\$ 512,023.02	\$ 356,432.97	\$ (155,590.05)	-30%
PASIVO NO CORRIENTE												
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS LPLAZO	\$ 89,028.82	\$ -	\$ (89,028.82)	-100%	\$ -	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 89,028.82	\$ -	\$ (89,028.82)	-100%	\$ -	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL PASIVO	\$ 713,054.64	\$ 668,421.85	\$ (44,632.79)	-6%	\$ 668,421.85	\$ 512,023.02	\$ (156,398.83)	-23%	\$ 512,023.02	\$ 356,432.97	\$ (155,590.05)	-30%
PATRIMONIO												
CAPITAL SUSCRITO	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ -	0%	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ -	0%	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ -	0%
RESERVA LEGAL	\$ 1,724.83	\$ 1,724.83	\$ -	0%	\$ 1,724.83	\$ 1,724.83	\$ -	0%	\$ 1,724.83	\$ 1,724.83	\$ -	0%
UTILIDAD NO DISTRIBUIDA DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 32,771.81	\$ -	\$ (32,771.81)	-100%	\$ -	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 98,900.07	\$ 48,636.99	\$ (50,263.08)	-51%	\$ 48,636.99	\$ 117,588.69	\$ 68,951.70	142%	\$ 117,588.69	\$ 52,750.05	\$ (64,838.64)	-55%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 133,796.71	\$ 50,761.82	\$ (83,034.89)	-62%	\$ 50,761.82	\$ 119,713.52	\$ 68,951.70	136%	\$ 119,713.52	\$ 54,874.88	\$ (64,838.64)	-54%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 846,851.35	\$ 719,183.67	\$ (127,667.68)		\$ 719,183.67	\$ 631,736.54	\$ (87,447.13)	-12%	\$ 631,736.54	\$ 411,307.85	\$ (220,428.69)	-35%

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

Los activos de la empresa Mendieta Pulla durante el periodo analizado muestra una tendencia decreciente, tal y como se muestra en la figura 3. Para el año 2012 los activos presentaban montos de 846,851.35 USD lo que para el 2015 se reducía en más de un 50 % teniendo valores de 411,307.85 USD. La variación relativa más representativa durante este periodo fue en el año 2014-2015 que disminuye en un 35 % con una variación absoluta de 220,428.69 USD.

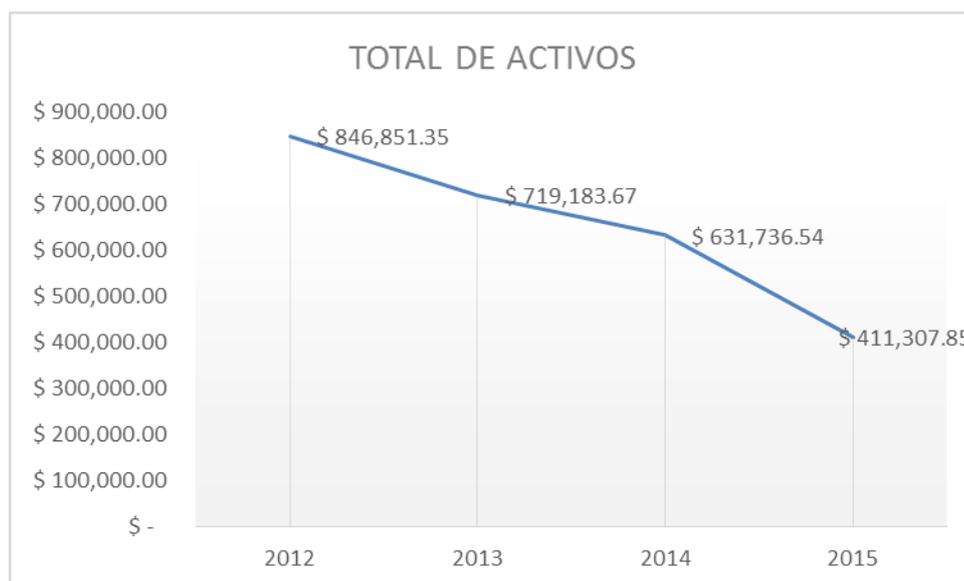


Figura 3. Total de activos

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

Los activos corrientes de la empresa también reflejan una disminución en sus valores que van desde los 750,078.49 USD en el año 2012 hasta 359,410.83 USD en el año 2015. Durante este periodo los años que reflejaron la mayor disminución fue en el 2012 2013 que la disminución es de un 15 % de su valor, lo que representa una disminución absoluta de 115,222.86 USD.



Figura 4. Activos corrientes

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

En las figuras 5 y 6 se muestra el comportamiento de las cuentas caja y bancos y cuentas por cobrar a clientes. A diferencia del comportamiento general de los activos y los activos corrientes la caja y banco en el periodo analizado muestra un crecimiento que va desde 26,416.42 USD en el año 2013 hasta 48,966.05 USD en el año 2015, para este último año el incremento es de un 46 % lo que representa un aumento de 22,549.64 USD



Figura 5. Caja y bancos

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

Las cuentas por cobrar mantienen un comportamiento decreciente, aunque no tan significativo como el resto de los activos. Para el año 2012 el monto de esta cuenta es de 405,363.64 USD y del año 2015 es de 316,780.39 USD lo que representa una disminución del 28%.

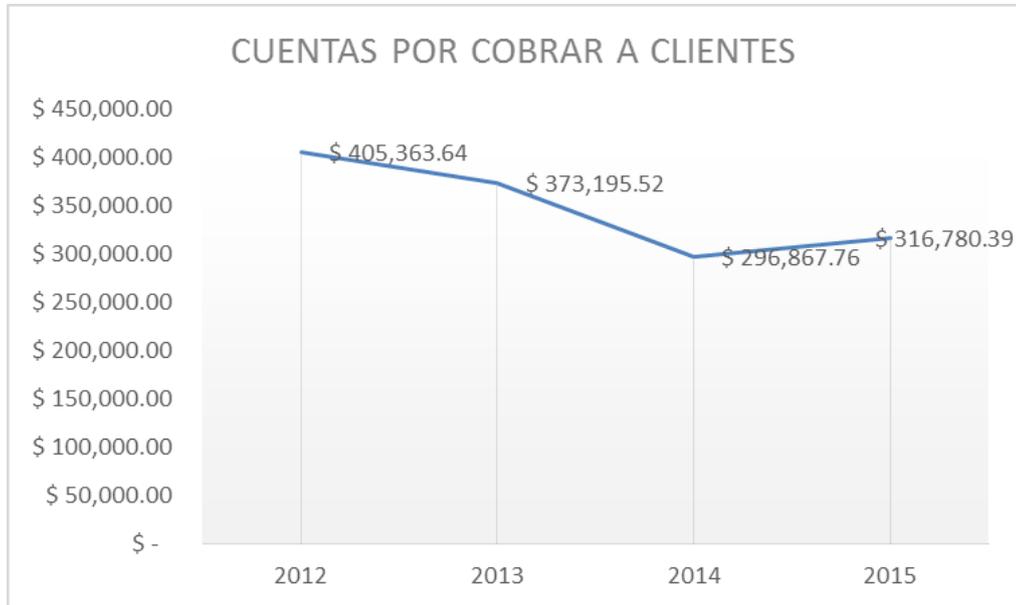


Figura 6. Cuentas por cobrar a clientes

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

Los activos fijos en su mayoría compuestos por vehículos de transporte también han disminuido con el de cursar de los años, para el 2012 el valor alcanzado es de 96,772.86 USD disminuyendo hasta 51,897.02 USD en el año 2015.

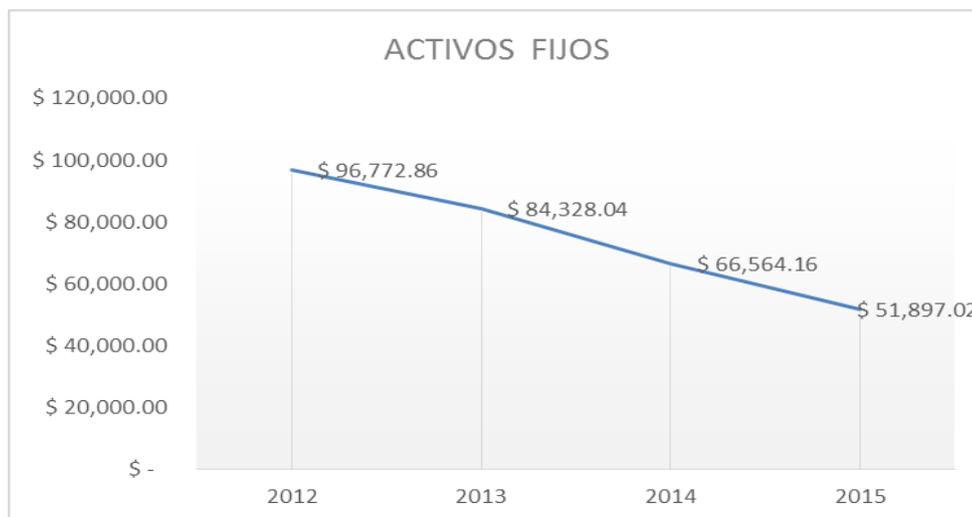


Figura 7. Activos fijos

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

En la figura 8 se puede observar el comportamiento de la cuenta de vehículos y equipos de transporte. La disminución refleja el mismo comportamiento de los activos fijos de manera general, para el año 2012 el valor de estos activos es de 133,242.11 USD disminuyendo hasta 61,934.63 USD en el año 2015.

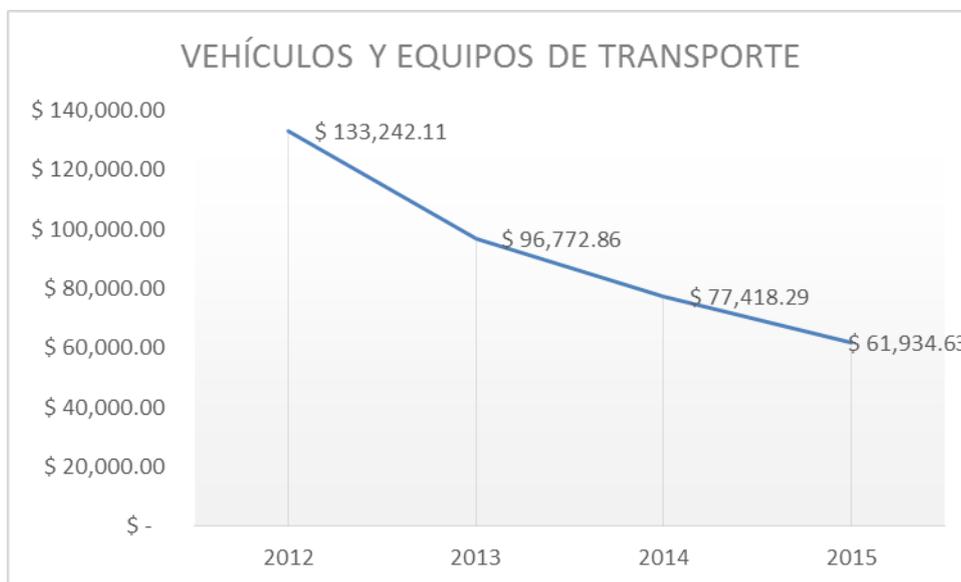


Figura 8. Vehículos y equipos de transporte

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

Los pasivos de la empresa Mendieta Pulla muestran un comportamiento decreciente, disminuyendo las deudas en aproximadamente el 50 % en el periodo del año 2012 hasta el 2015. Para el año 2012 la empresa manejaba deudas por valores de 713,054.64 USD disminuyen en el año 2015 hasta 356,432.97 USD. La disminución tanto de activos como de pasivos presupone un decrecimiento en los niveles de operación de la empresa.

A partir del 2013, las deudas de la empresa solo están compuestas por las del corto plazo. En las figuras 10 y 11 se muestra el comportamiento de los pasivos a corto plazo y las deudas que componen las cuentas por pagar a proveedores. Ambas cuentas resaltan el comportamiento decreciente en el periodo analizado. Por otra parte, las obligaciones con instituciones financieras tienden a aumentar pues en el año 2012 eran de 66,645.30 USD y para el 2015 alcanzaban valores de 131,871.08 USD.

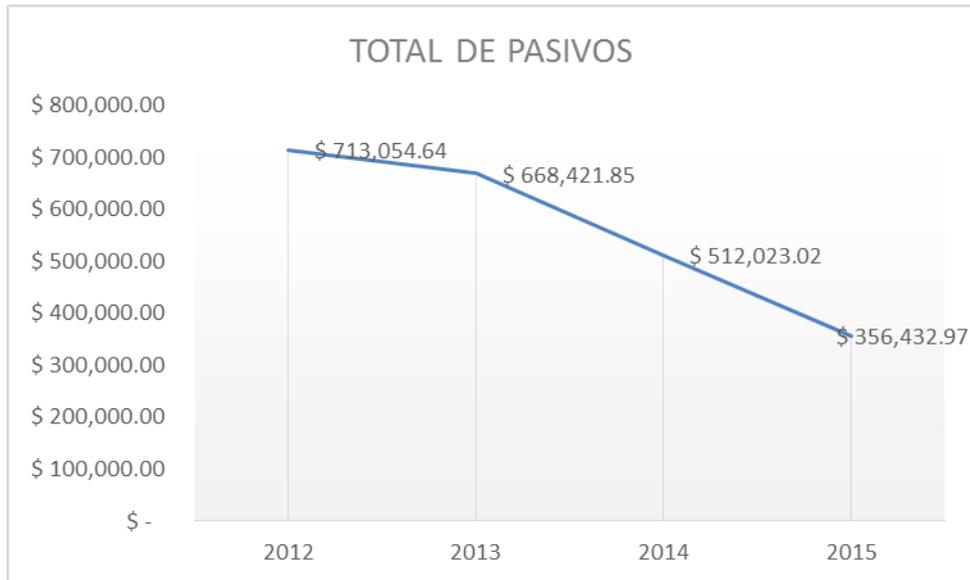


Figura 9. Total de pasivos

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla



Figura 10. Pasivos corrientes

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

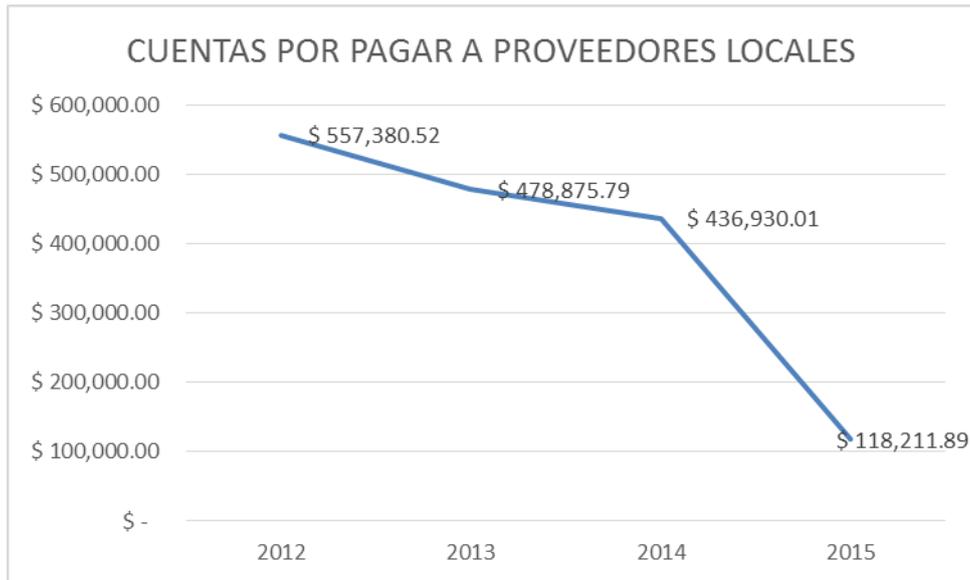


Figura 11. Cuentas por pagar a proveedores locales

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla



Figura 12. Obligaciones con instituciones financieras

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

Las deudas a largo plazo durante el periodo analizado solo estuvieron presentes en el año 2012 con valores de 89,028.82 USD, estas deudas fueron canceladas a partir del año 2013, ver figura 13.



Figura 13. Total de pasivos no corrientes

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

El patrimonio analizado ha disminuido considerablemente desde al año 2012 hasta el 2015. Para el 2012 el patrimonio alcanza valores de 133,796.71 USD y para el 2015 este monto disminuye hasta 54,874.88 USD, ver figura 14.



Figura 14. Total de patrimonio

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

1.8.3 Análisis vertical del estado de resultado

El análisis vertical del estado de resultado permite observar la composición de las cuentas que componen este estado financiero en el periodo del 2012 hasta el 2015. Durante el periodo de análisis los ingresos mayormente están compuestos por las ventas netas locales con tarifa 12 %, para el año 2012 estas ventas representan el 83 % de las ventas totales mientras que para el año 2015 representan el 71 %.

Las ventas locales gravadas con tarifa 0 % representan un porcentaje menor del total de las ventas siendo en el año 2012 de un 16 % mientras que para el año 2015 aumentaron su valor para un 29 % de las ventas totales.

EL análisis de los costos y gastos muestra mayor representación de los costos siendo la composición de estos en el año 2012 de un 88 % mientras que los gastos solo constituyen el 12 %. Para el año 2015 los costos representaron un 97 % por solo un 3 % de los gastos.

Dentro de los costos las ventas netas locales asumen el protagonismo durante todos los años analizados variando desde el 101 % en el año 2012 hasta un 79 % en el 2015. Las partidas de gastos más representativas son los sueldos y salarios que en el año 2012 constituyen el 50 % del total de gasto mientras que para el año 2015 absolutizan el total con un 100 %.

Tabla 7. Análisis vertical del estado de resultados

CUENTAS	2012	PORCENTAJE	2013	PORCENTAJE	2014	PORCENTAJE	2015	PORCENTAJE
INGRESOS								
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS TARIFA 12%	\$ 2,352,172.04	83%	\$ 1,854,040.06	78%	\$ 1,502,369.18	73%	\$ 852,446.98	71%
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS TARIFA 0%	\$ 465,112.32	16%	\$ 509,266.80	21%	\$ 542,180.92	27%	\$ 345,714.18	29%
OTRAS RENTAS GRAVADAS	\$ 2,270.78	0%	\$ 19,639.36	1%	\$ -	0%	\$ -	0%
TOTAL INGRESOS	\$ 2,819,555.14	100%	\$ 2,382,946.22	100%	\$ 2,044,550.10	100%	\$ 1,198,161.16	100%
COSTOS Y GASTOS								
COSTOS								
INVENTARIO INICIAL	\$ 283,710.42	12%	\$ 309,449.60	16%	\$ 239,550.54	13%	\$ 232,137.36	21%
COMPRAS NETAS LOCALES	\$ 2,407,928.22	101%	\$ 1,917,428.80	96%	\$ 1,770,040.90	100%	\$ 880,555.58	79%
- INVENTARIO FINAL	\$ (309,449.60)	-13%	\$ (239,550.54)	-12%	\$ (232,137.36)	-13%	\$ -	0%
TOTAL COSTOS	\$ 2,382,189.04	88%	\$ 1,987,327.86	85%	\$ 1,777,454.08	92%	\$ 1,112,692.94	97%
GASTOS								
SUELDOS Y SALARIOS GRAVADOS IESS	\$ 168,408.04	50%	\$ 152,758.93	44%	\$ 58,729.74	39%	\$ 32,718.17	100%
BENEFICIOS SOCIALES	\$ 31,349.20	9%	\$ 27,816.22	8%	\$ 23,405.67	16%	\$ -	0%
APORTE PATRONAL Y FONDOS DE RESERVA	\$ 31,849.72	9%	\$ 27,692.93	8%	\$ 27,367.50	18%	\$ -	0%
HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 5,659.89	2%	\$ 1,645.50	0%	\$ 4,287.03	3%	\$ -	0%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 16,728.65	5%	\$ 20,744.01	6%	\$ 4,165.05	3%	\$ -	0%
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ -	0%	\$ 15,705.86	5%	\$ -	0%	\$ -	0%
PROMOCION Y PUBLICIDAD	\$ 317.27	0%	\$ -	0%	\$ 1,446.71	1%	\$ -	0%
SUMINISTROS Y MATERIALES	\$ 3,456.75	1%	\$ 1,354.36	0%	\$ 6,260.92	4%	\$ -	0%
TRANSPORTE	\$ 8,899.31	3%	\$ 7,236.96	2%	\$ 5,599.91	4%	\$ -	0%
INTERESES BANCARIOS	\$ 18,429.01	5%	\$ 29,841.90	9%	\$ -	0%	\$ -	0%
INTERESES A TERCEROS	\$ -	0%	\$ 1,369.00	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
SEGUROS	\$ 6,425.32	2%	\$ 3,519.99	1%	\$ 5,278.32	4%	\$ -	0%
GASTOS DE DEPRECIACION NO ACELERADA	\$ 15,662.11	5%	\$ 27,598.41	8%	\$ 3,867.21	3%	\$ -	0%
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 11,602.45	3%	\$ 10,293.00	3%	\$ 9,099.27	6%	\$ -	0%
PAGOS POR OTROS SERVICIOS	\$ 17,304.44	5%	\$ 15,662.41	5%	\$ -	0%	\$ -	0%
PAGOS POR OTROS BIENES	\$ 2,373.87	1%	\$ 3,741.89	1%	\$ -	0%	\$ -	0%
TOTAL GASTOS	\$ 338,466.03	12%	\$ 346,981.37	15%	\$ 149,507.33	8%	\$ 32,718.17	3%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 2,720,655.07	100%	\$ 2,334,309.23	100%	\$ 1,926,961.41	100%	\$ 1,145,411.11	100%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 98,900.07	100%	\$ 48,636.99	100%	\$ 117,588.69	100%	\$ 52,750.05	100%

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

1.8.4 Análisis horizontal del estado de resultados

El análisis horizontal del estado de resultado consiste en ver las tendencias de comportamientos de las cuentas que componen el estado financiero durante el periodo de 2012 hasta el 2015, para ello se hace uso de la tabla 8.

Tabla 8. Análisis horizontal del estado de resultados

CUENTAS	2012	2013	Variación absoluta	Variación relativa	2013	2014	Variación absoluta	Variación relativa	2014	2015	Variación absoluta	Variación relativa
INGRESOS												
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS TARIFA 12%	\$ 2,352,172.04	\$ 1,854,040.06	\$ (498,131.98)	-21%	\$ 1,854,040.06	\$ 1,502,369.18	\$ (351,670.88)	-19%	\$ 1,502,369.18	\$ 852,446.98	\$ (649,922.20)	-43%
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS TARIFA 0%	\$ 465,112.32	\$ 509,266.80	\$ 44,154.48	9%	\$ 509,266.80	\$ 542,180.92	\$ 32,914.12	6%	\$ 542,180.92	\$ 345,714.18	\$ (196,466.74)	-36%
OTRAS RENTAS GRAVADAS	\$ 2,270.78	\$ 19,639.36	\$ 17,368.58	765%	\$ 19,639.36	\$ -	\$ (19,639.36)	-100%	\$ -	\$ -	\$ -	-
TOTAL INGRESOS	\$ 2,819,555.14	\$ 2,382,946.22	\$ (436,608.92)	-15%	\$ 2,382,946.22	\$ 2,044,550.10	\$ (338,396.12)	-14%	\$ 2,044,550.10	\$ 1,198,161.16	\$ (846,388.94)	-41%
COSTOS Y GASTOS											\$ -	
COSTOS											\$ -	
INVENTARIO INICIAL	\$ 283,710.42	\$ 309,449.60	\$ 25,739.18	9%	\$ 309,449.60	\$ 239,550.54	\$ (69,899.06)	-23%	\$ 239,550.54	\$ 232,137.36	\$ (7,413.18)	-3%
COMPRAS NETAS LOCALES	\$ 2,407,928.22	\$ 1,917,428.80	\$ (490,499.42)	-20%	\$ 1,917,428.80	\$ 1,770,040.90	\$ (147,387.90)	-8%	\$ 1,770,040.90	\$ 880,555.58	\$ (889,485.32)	-50%
- INVENTARIO FINAL	\$ (309,449.60)	\$ (239,550.54)	\$ 69,899.06	-23%	\$ (239,550.54)	\$ (232,137.36)	\$ 7,413.18	-3%	\$ (232,137.36)	\$ -	\$ 232,137.36	-100%
TOTAL COSTOS	\$ 2,382,189.04	\$ 1,987,327.86	\$ (394,861.18)	-17%	\$ 1,987,327.86	\$ 1,777,454.08	\$ (209,873.78)	-11%	\$ 1,777,454.08	\$ 1,112,692.94	\$ (664,761.14)	-37%
GASTOS											\$ -	
SUELDOS Y SALARIOS GRAVADOS IESS	\$ 168,408.04	\$ 152,758.93	\$ (15,649.11)	-9%	\$ 152,758.93	\$ 58,729.74	\$ (94,029.19)	-62%	\$ 58,729.74	\$ 32,718.17	\$ (26,011.57)	-44%
BENEFICIOS SOCIALES	\$ 31,349.20	\$ 27,816.22	\$ (3,532.98)	-11%	\$ 27,816.22	\$ 23,405.67	\$ (4,410.55)	-16%	\$ 23,405.67	\$ -	\$ (23,405.67)	-100%
APORTE PATRONAL Y FONDOS DE RESERVA	\$ 31,849.72	\$ 27,692.93	\$ (4,156.79)	-13%	\$ 27,692.93	\$ 27,367.50	\$ (325.43)	-1%	\$ 27,367.50	\$ -	\$ (27,367.50)	-100%
HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 5,659.89	\$ 1,645.50	\$ (4,014.39)	-71%	\$ 1,645.50	\$ 4,287.03	\$ 2,641.53	161%	\$ 4,287.03	\$ -	\$ (4,287.03)	-100%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 16,728.65	\$ 20,744.01	\$ 4,015.36	24%	\$ 20,744.01	\$ 4,165.05	\$ (16,578.96)	-80%	\$ 4,165.05	\$ -	\$ (4,165.05)	-100%
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ -	\$ 15,705.86	\$ 15,705.86		\$ 15,705.86	\$ -	\$ (15,705.86)	-100%	\$ -	\$ -	\$ -	-
PROMOCION Y PUBLICIDAD	\$ 317.27	\$ -	\$ (317.27)	-100%	\$ -	\$ 1,446.71	\$ 1,446.71		\$ 1,446.71	\$ -	\$ (1,446.71)	-100%
SUMINISTROS Y MATERIALES	\$ 3,456.75	\$ 1,354.36	\$ (2,102.39)	-61%	\$ 1,354.36	\$ 6,260.92	\$ 4,906.56	362%	\$ 6,260.92	\$ -	\$ (6,260.92)	-100%
TRANSPORTE	\$ 8,899.31	\$ 7,236.96	\$ (1,662.35)	-19%	\$ 7,236.96	\$ 5,599.91	\$ (1,637.05)	-23%	\$ 5,599.91	\$ -	\$ (5,599.91)	-100%
INTERESES BANCARIOS	\$ 18,429.01	\$ 29,841.90	\$ 11,412.89	62%	\$ 29,841.90	\$ -	\$ (29,841.90)	-100%	\$ -	\$ -	\$ -	-
INTERESES A TERCEROS	\$ -	\$ 1,369.00	\$ 1,369.00		\$ 1,369.00	\$ -	\$ (1,369.00)	-100%	\$ -	\$ -	\$ -	-
SEGUROS	\$ 6,425.32	\$ 3,519.99	\$ (2,905.33)	-45%	\$ 3,519.99	\$ 5,278.32	\$ 1,758.33	50%	\$ 5,278.32	\$ -	\$ (5,278.32)	-100%
GASTOS DE DEPRECIACION NO ACELERADA	\$ 15,662.11	\$ 27,598.41	\$ 11,936.30	76%	\$ 27,598.41	\$ 3,867.21	\$ (23,731.20)	-86%	\$ 3,867.21	\$ -	\$ (3,867.21)	-100%
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 11,602.45	\$ 10,293.00	\$ (1,309.45)	-11%	\$ 10,293.00	\$ 9,099.27	\$ (1,193.73)	-12%	\$ 9,099.27	\$ -	\$ (9,099.27)	-100%
PAGOS POR OTROS SERVICIOS	\$ 17,304.44	\$ 15,662.41	\$ (1,642.03)	-9%	\$ 15,662.41	\$ -	\$ (15,662.41)	-100%	\$ -	\$ -	\$ -	-
PAGOS POR OTROS BIENES	\$ 2,373.87	\$ 3,741.89	\$ 1,368.02	58%	\$ 3,741.89	\$ -	\$ (3,741.89)	-100%	\$ -	\$ -	\$ -	-
TOTAL GASTOS	\$ 338,466.03	\$ 346,981.37	\$ 8,515.34	3%	\$ 346,981.37	\$ 149,507.33	\$ (197,474.04)	-57%	\$ 149,507.33	\$ 32,718.17	\$ (116,789.16)	-78%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 2,720,655.07	\$ 2,334,309.23	\$ (386,345.84)	-14%	\$ 2,334,309.23	\$ 1,926,961.41	\$ (407,347.82)	-17%	\$ 1,926,961.41	\$ 1,145,411.11	\$ (781,550.30)	-41%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 98,900.07	\$ 48,636.99	\$ (50,263.08)	-51%	\$ 48,636.99	\$ 117,588.69	\$ 68,951.70	142%	\$ 117,588.69	\$ 52,750.05	\$ (64,838.64)	-55%

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

En la figura 15 se presenta la tendencia de los ingresos durante el periodo analizado. En el año 2012 las ventas alcanzaron valores de 2,819,555.14 USD disminuyendo en el 2015 hasta 1,198,161.16 USD lo que representa una disminución de un 42.49 %, esto demuestra la disminución del nivel de operaciones de la empresa.

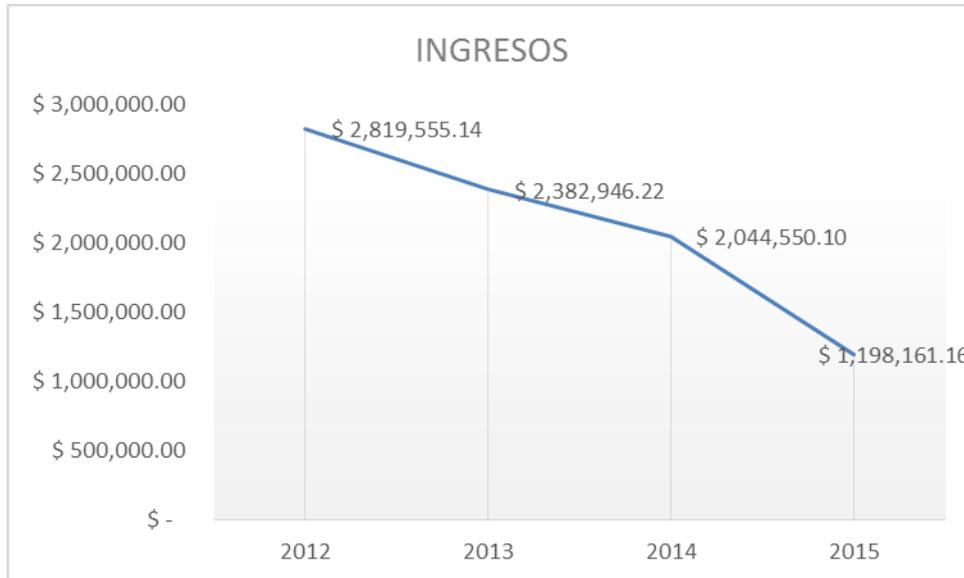


Figura 15. Ingresos

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

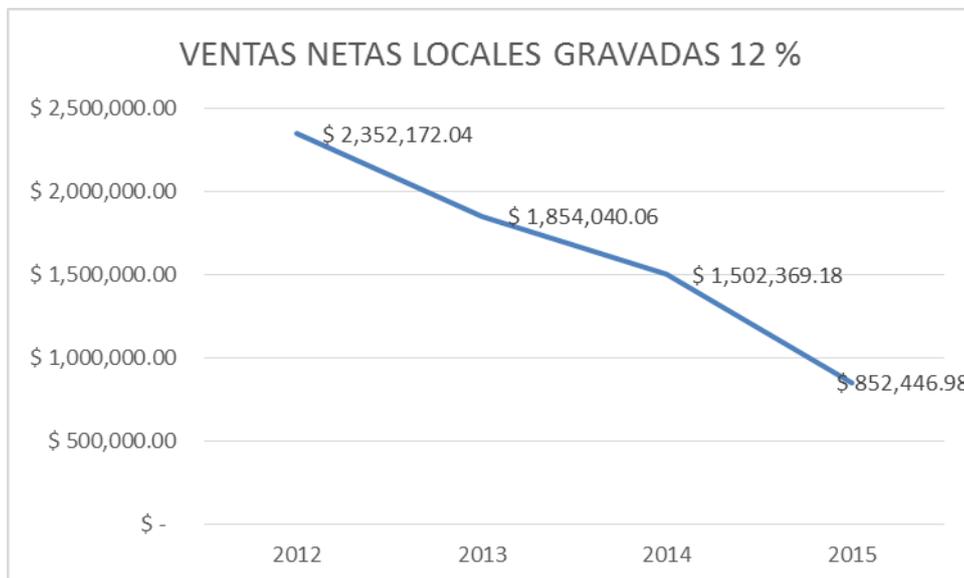


Figura 16. Ventas netas locales gravadas al 12 %

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo

Las ventas netas locales gravadas al 0 % tienen una disminución de 1,499,725.06 USD que representan un 36.24 %. Para el año 2012 estas ventas eran de 2,352,172.04 USD y para el año 2015 disminuyeron hasta 852,446.98 USD.

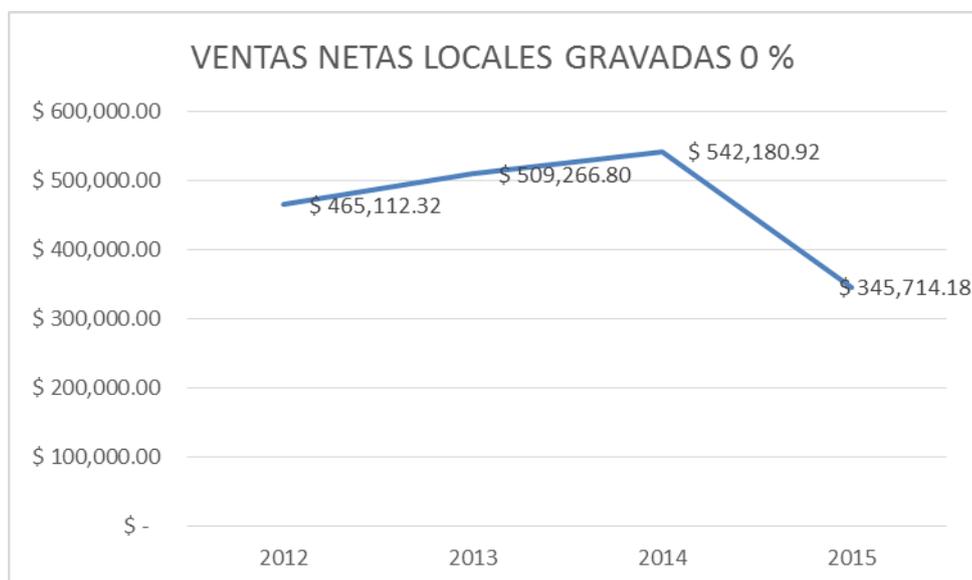


Figura 17. Ventas netas locales gravadas al 0 %

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

A partir de la disminución de las ventas y el nivel de operaciones de la empresa también y como es lógico disminuyen los costos asociados a las ventas. Para el año 2012 estos costos alcanzaban valores de 2,382,189.04 USD mientras que para el año 2015 estos valores disminuyen a 1,112,692.94 USD, ver figura 18.

En la figura 19 se presenta el comportamiento de las compras netas locales que constituyen la principal partida de costos de ventas de la empresa. A tendencia de comportamiento al igual que los costos totales es a disminuir para el año 2012 las compras netas locales alcanzan valores de 2,407,928.22 USD y para el año 2015 habían disminuido hasta 880,555.58 USD.

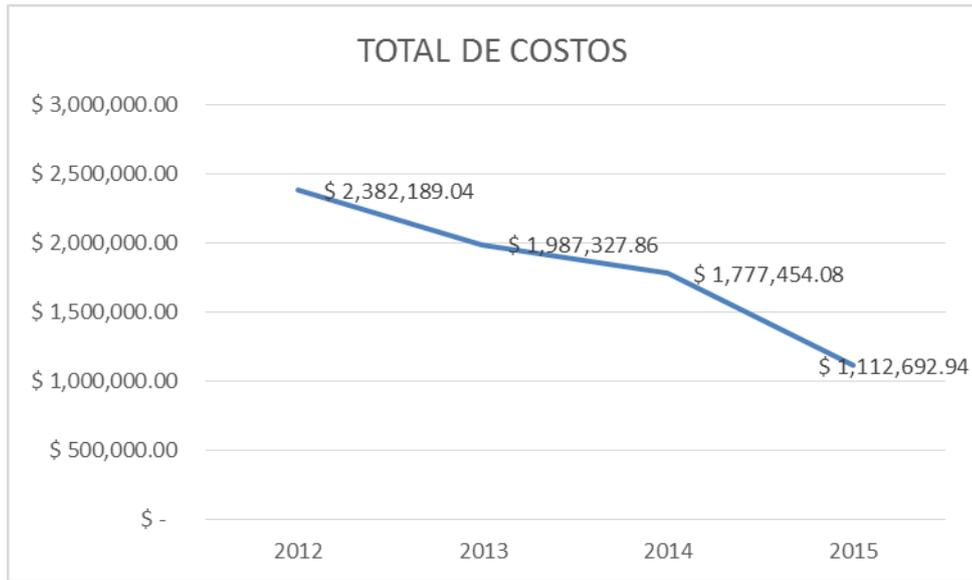


Figura 18. Total de costos

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

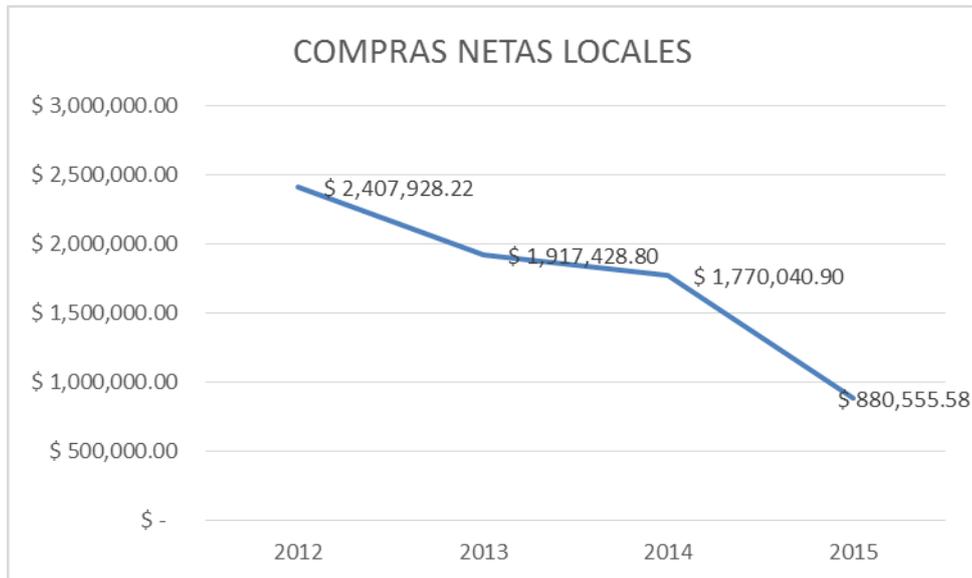


Figura 19. Compras netas locales

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

En la figura 20 se presenta la evolución de los gastos de la empresa Mendieta Pulla desde el año 2012 hasta el año 2015. La tendencia de comportamiento de esta cuenta es decreciente, el porcentaje de disminución es alarmante y es otro reflejo de la reducción del nivel de operaciones. Para el año 2012 el reporte de gastos de la empresa alcanza un valor de 338,466.03 USD mientras que para el año 2015 este valor tan solo es de 32,718.17 USD.



Figura 20. Total de gastos

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla



Figura 21. Sueldos y salarios

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

Los sueldos y salarios a trabajadores constituyen la principal cuenta de gastos de la empresa Mendieta Pulla. En la figura 21 se presenta el comportamiento de esta cuenta. Para el año 2012 los gastos por sueldos y salarios a los trabajadores son de 168,408.04 USD disminuyendo en el año 2015 hasta 32,718.17 USD.

La utilidad de la empresa durante el periodo analizado muestra un comportamiento variable, alcanzando un pico en su resultado durante el año 2014 cuyo monto es de 117,588.69 USD. Para el año 2015 este valor disminuye hasta 52,750.05 USD.



Figura 22. Utilidad del ejercicio

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

1.9 Clientes

Los clientes de la Empresa Comercializadora Mendieta Pulla están distribuidos por la mayoría de las regiones del país. En la tabla 9 se presenta la relación de las principales ciudades donde se encuentran ubicados los clientes, y el número de clientes por ciudad, clasificándolos en mayoristas y minoristas. La ciudad que más clientes tiene es Cuenca con 3454 seguida de Azogues y Macas con 220 y 154 clientes cada una.

Tabla 9. Cantidad de clientes por ciudades

CIUDAD	CANTIDAD	MINORISTA	MAYORISTA	CLIENTES EFECTIVOS
ALAMOR	29	7	20	27
ALAUSI	54	30	9	39
AZOGUES	226	198	22	220
BIBLIAN	78	65	6	71
CAÑAR	113	80	30	110
CARIAMANGA	81	20	6	26
CATACUCHA	63	5	10	15
CATAMAYO	52	15	30	45
CELICA	56	17	24	41
CHINIMBINI	5	4	0	4
CHORDELEG	36	15	0	15
CHUNCHI	77	35	0	35
COCHANCAJ	19	11	0	11
COJITAMBO	10	7	0	7
CUENCA	5435	3211	243	3454
DELEG	23	10	1	11
DUCUR	10	5	0	5
EL PAN	11	7	0	7
EL PANGUI	52	18	0	18
EL TAMBO	71	23	2	25
EL TRIUNFO	27	6	15	21
GIRON	71	36	4	40
GONZANAMA	24	14	0	14
GUACHAPALA	22	8	0	8
GUALACEO	200	45	10	55
GUALAQUIZA	115	57	4	61
HUAMBI	26	15	2	17
INDANZA	16	9	0	9
LA PAZ	11	8	0	8
LA TRONCAL	58	37	5	42
LA UNION	37	12	2	14
LIMON	79	33	8	41
LOGROÑO	41	23	4	27
LOJA	321	78	37	115
MACAS	349	125	29	154
MALACATOS	35	11	8	19
MENDEZ	77	19	5	24
PATUCA	12	7	0	7
PAUTE	165	47	15	62
PINDAL	41	23	8	31
SAN FERNANDO	19	8	1	9

CIUDAD	CANTIDAD	MINORISTA	MAYORISTA	CLIENTES EFECTIVOS
SAN JUAN DON BOSCO	34	21	5	26
SANTA ISABEL	99	19	6	25
SARAGURO	59	16	0	16
SEVILLA DE ORO	18	6	0	6
SIGSIG	66	22	8	30
SUCUA	157	54	16	70
SUSCAL	27	13	3	16
TAYUZA	15	9	1	10
VILCABAMBA	25	4	8	12
YANZATZA	156	6	8	14
ZAMORA	110	7	3	10
ZAPOTILLO	21	8	11	19
TOTAL	9034	4589	629	5218

Elaborado por: Empresa Comercial Mendieta Pulla

1.10 Proveedores

En este apartado se presentan los principales proveedores de la Empresa Comercializadora Mendieta Pula. Teniendo en cuenta la amplia gama de productos que comercializa la empresa, la selección de sus proveedores es de igual manera amplia para poder cumplir con sus objetivos. A continuación, se presenta una breve reseña de cada uno de estos proveedores.

- Agripac
- Johnson & Johnson del Ecuador
- Alicorp
- Salica del Ecuador
- Havells Sylvania
- Quifatex S.A.
- Difare S.A.
- Icapeb Cia. Ltda.
- Basesur S.A.

1.11 Competidores

A lo largo de todo el país se han identificado 11 empresas como principales competidores de la Comercializadora Mendieta Pulla. A continuación, se presenta el listado de estas empresas:

1. Armijos Romero Cía. Ltda.
2. El competidor Cía. Ltda.
3. Comycomec Cía. Ltda.
4. Juan de la Cruz Cía. Ltda.
5. Modesto Casajoana Cía. Ltda.
6. Laura Narváez Cía. Ltda.
7. Distribuidora Abad Hnos. Cía. Ltda.
8. Distribuidora Camel Cía. Ltda.
9. I.M.C. Ruilova Cía. Ltda.
10. Martínez e Hijos Cía. Ltda.
11. Distribuidora Granda

1.12. Análisis de las Kenichi Ohmae (3C)

El modelo de las 3C de Kenichi Ohmae ha permitido desarrollar de mejor manera las estrategias y la aplicación de ideas innovadoras para el éxito empresarial dentro de un mundo competitivo. Este autor afirma que la aplicación de las tres C (corporación, clientes y competencia) dentro del triángulo estratégico logra consolidar las estrategias de negocio y ventaja competitiva para llevar a triunfo a una empresa. a continuación, se detallan cada una de las 3C:

- **Corporación:** estructuración empresarial - Empresa Comercial Mendieta Pulla; se guía mediante las cuatro etapas de la administración: planificación, organización, dirección y control, para encaminar adecuadamente a la consecución de objetivos planteados por la empresa.
- **Clientes:** como se mencionó anteriormente los clientes de la comercializadora se encuentran distribuidos en diferentes zonas, concentrándose más en la ciudad de Cuenca ya sean estos mayoristas y minoristas

- **Competencia:** de acuerdo a lo antes señalado existe una lista extensa de competidores que se dedican a la misma actividad económica. Con el conocimiento de ello, se podrá tener una visión de los puntos fuertes y débiles que posee la comercializadora; y la posición en la que se encuentra dentro del mercado competitivo.

Capítulo II

Análisis Externo

En este capítulo se realiza el análisis del macro entorno de la Empresa Comercializadora Mendieta Pula ubicada en la Ciudad de Cuenca la cual se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo en todas las regiones del Ecuador. El macro-entorno es uno de los tres niveles para realizar el diagnóstico estratégico.

“El diagnóstico estratégico tiene tres niveles; del macro-entorno o general, el del micro-entorno o entorno particular y, el interno de la organización” (Ronda Pupo, 2010, pág. 103). Para el análisis externo se tienen en cuenta los factores legales, económicos, políticos y un análisis de la influencia de las salvaguardias.

2.1 Factores demográficos

2.1.1 Tamaño de la población y distribución

En este apartado se presenta el tamaño de la población del Ecuador por provincias proyectado desde el año 2010 hasta el año 2020. Este factor influye en el comportamiento del mercado potencial por lo cual se debe tener en cuenta para las tendencias de ventas futuras para la empresa. En la tabla 10 se presenta la distribución de la población en la región sierra. La provincia más poblada en la región de la sierra para el año 2016 es Pichincha seguida por Azuay y Tungurahua por ese orden.

Tabla 10. Distribución de la población en la región de la sierra

REGIONES Y PROVINCIAS	AÑOS CALENDARIO										
	2,010	2,011	2,012	2,013	2,014	2,015	2,016	2,017	2,018	2,019	2,020
TOTAL PAÍS	15,012,228	15,266,431	15,520,973	15,774,749	16,027,466	16,278,844	16,528,730	16,776,977	17,023,408	17,267,986	17,510,643
REGIÓN SIERRA	6,692,336	6,808,224	6,924,765	7,041,335	7,157,782	7,273,937	7,389,686	7,504,942	7,619,649	7,733,725	7,847,136
AZUAY	739,520	753,493	767,695	781,919	796,169	810,412	824,646	838,859	853,070	867,239	881,394
BOLÍVAR	191,631	193,689	195,719	197,708	199,646	201,533	203,344	205,094	206,771	208,384	209,933
CAÑAR	235,814	240,248	244,754	249,297	253,863	258,450	263,048	267,643	272,236	276,819	281,396
CARCHI	171,746	173,410	175,050	176,662	178,228	179,768	181,265	182,719	184,136	185,523	186,869
COTOPAXI	424,663	431,243	437,826	444,398	450,921	457,404	463,819	470,167	476,428	482,615	488,716
CHIMBORAZO	476,255	481,498	486,680	491,753	496,735	501,584	506,325	510,935	515,417	519,777	524,004
IMBABURA	413,657	419,919	426,223	432,543	438,868	445,175	451,476	457,737	463,957	470,129	476,257
LOJA	467,671	473,331	478,964	484,529	490,039	495,464	500,794	506,035	511,184	516,231	521,154
PICHINCHA	2,667,953	2,723,509	2,779,370	2,835,373	2,891,472	2,947,627	3,003,799	3,059,971	3,116,111	3,172,200	3,228,233
TUNGURAHUA	524,048	530,655	537,351	544,090	550,832	557,563	564,260	570,933	577,551	584,114	590,600
SANTO DOMINGO	379,378	387,229	395,133	403,063	411,009	418,957	426,910	434,849	442,788	450,694	458,580

Elaborado por: INEC, Censo de Población y Vivienda 2016.

En la tabla 11 se presenta la distribución de la población de acuerdo a las provincias de la región de la Costa del Ecuador. La provincia Guayas es la más poblada de la región seguida por Manabí y los Ríos por ese orden.

Tabla 11. Distribución de la población en la región de la costa

REGIONES Y PROVINCIAS	AÑOS CALENDARIO										
	2,010	2,011	2,012	2,013	2,014	2,015	2,016	2,017	2,018	2,019	2,020
REGIÓN COSTA	7,499,401	7,616,555	7,733,291	7,849,237	7,964,269	8,078,285	8,191,269	8,303,168	8,413,888	8,523,453	8,631,859
EL ORO	624,860	634,481	644,000	653,400	662,671	671,817	680,845	689,760	698,545	707,204	715,751
ESMERALDAS	551,712	561,605	571,382	581,010	590,483	599,777	608,906	617,851	626,626	635,227	643,654
GUAYAS	3,778,720	3,840,319	3,901,981	3,963,541	4,024,929	4,086,089	4,146,996	4,207,610	4,267,893	4,327,845	4,387,434
LOS RÍOS	805,514	817,676	829,779	841,767	853,622	865,340	876,912	888,351	899,632	910,770	921,763
MANABÍ	1,420,348	1,436,259	1,451,873	1,467,111	1,481,940	1,496,366	1,510,375	1,523,950	1,537,090	1,549,796	1,562,079
SANTA ELENA	318,247	326,215	334,276	342,408	350,624	358,896	367,235	375,646	384,102	392,611	401,178

Elaborado por: Instituto Nacional de estadística, 2016

En la tabla 12 se presenta la distribución poblacional por provincias de la región amazónica y la región insular. Estas regiones constituyen las de menos población en

el país y las provincias con mayor distribución poblacional son Sucumbíos, Morona Santiago y Orellana.

Tabla 12. Distribución de la población en la región amazónica

REGIONES Y PROVINCIAS	AÑOS CALENDARIO										
	2,010	2,011	2,012	2,013	2,014	2,015	2,016	2,017	2,018	2,019	2,020
REGIÓN AMAZÓNICA	760,853	780,529	800,285	820,024	839,722	859,385	878,996	898,547	918,016	937,406	956,699
MORONA SANTIAGO	153,163	157,551	161,948	166,345	170,722	175,074	179,406	183,728	188,028	192,301	196,535
NAPO	106,953	109,514	112,151	114,805	117,465	120,144	122,838	125,538	128,252	130,976	133,705
PASTAZA	86,470	89,053	91,699	94,373	97,093	99,855	102,655	105,494	108,365	111,270	114,202
ZAMORA CHINCHIPE	95,194	97,676	100,170	102,684	105,213	107,749	110,296	112,835	115,368	117,899	120,416
SUCUMBÍOS	181,287	186,072	190,896	195,759	200,656	205,586	210,532	215,499	220,483	225,481	230,503
ORELLANA	137,786	140,663	143,421	146,058	148,573	150,977	153,269	155,453	157,520	159,479	161,338
REGIÓN INSULAR	25,884	26,576	27,284	28,000	28,726	29,453	30,172	30,890	31,600	32,320	33,042
GALÁPAGOS	25,884	26,576	27,284	28,000	28,726	29,453	30,172	30,890	31,600	32,320	33,042

Elaborado por: Instituto Nacional de estadística, 2016

2.2 Factores legales

El funcionamiento de todas las empresas debe regirse por el marco legal establecido en el país. El cambio de la legislación vigente puede traducirse como aspectos positivos o negativos para la empresa en dependencia de dichos cambios. Por eso para la Empresa Comercializadora Mendieta Pulla analiza la influencia de estos cambios y la legislación vigente, con el fin de actuar correctamente ante amenazas y oportunidades.

2.2.1 Constitución de la República del Ecuador

La constitución del Ecuador es la carta magna en cuanto a factor legal se refiere, todos los entes de la sociedad tanto públicos como privados deben ajustarse a lo establecido en la misma.

La constitución de la República del Ecuador tiene como misión definir la división de poderes en ramas o funciones. Es además el fundamento y la fuente de la autoridad jurídica que sustenta la existencia del país y su gobierno. Es el texto principal dentro de la política ecuatoriana, y se erige por sobre cualquier otra norma jurídica (Asamblea Constituyente, 2008).

2.2.2 Entidades reguladoras

Las leyes y reglamentos son establecidos por los ministerios y entidades reguladoras con el fin de regular las actividades en los diferentes sectores. Para las empresas de los factores más relevantes se considera los relacionados con el régimen laboral y el régimen tributario. Las principales entidades reguladoras que rigen el funcionamiento de la empresa en el Ecuador son las siguientes: Ministerio de Relaciones Laborales, Superintendencia de compañías, el Servicio de Rentas Internas (SRI) y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Tanto el Ministerio de Relaciones Laborales como el IESS se encargan de establecer cómo debe ser las relaciones entre el empleador y los empleados con el fin de regular y proteger a los trabajadores tanto del sector público como del privado.

La creación y el funcionamiento de las organizaciones son regulados por la Superintendencia de Compañías, a tenor de esto se establece que:

Se debe inscribir a la empresa a constituirse, entregando un certificado de la autenticidad y legalidad de las empresas registradas a nivel nacional, concediendo un número exclusivo y una licencia que identificará a la empresa inscrita (SuperIntendencia de Compañías, 2014).

El régimen tributario en el país lo rige el servicio de rentas internas y sus regulaciones van encaminadas a:

El Servicio de Rentas Internas en el Ecuador es el encargado de diseñar y hacer cumplir las políticas tributarias de la nación, con el fin de garantizar el cumplimiento de las personas naturales y jurídicas en el pago de tributo. Su principal compromiso con el país es:

Contribuir a la construcción de la ciudadanía fiscal, mediante la concientización, la promoción, la persuasión y la exigencia del cumplimiento de las obligaciones tributarias, en el marco de principios y valores, así como de la Constitución y la Ley para garantizar una efectiva recaudación destinada al fomento de la cohesión social (Servicio de Rentas Internas, 2016).

2.3 Factores económicos

El análisis de los factores económicos se realiza para determinar el comportamiento de los principales indicadores económicos en el Ecuador que impactan directamente en el desempeño de la Empresa.

2.3.1 Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto es el valor que percibe una nación por sus productos y servicios. “Esta variable se puede obtener también en términos netos al deducirle al PIB el valor agregado y el consumo de capital fijo de los bienes de capital utilizados en la producción” (Ministerio de Hacienda, 2015).

El PIB de un país es uno de los principales indicadores que reflejan el desarrollo económico del país, es decir su nivel de riquezas. En la figura que se presenta a continuación se muestra el comportamiento del PIB anual desde el año 2009 hasta el 2015.

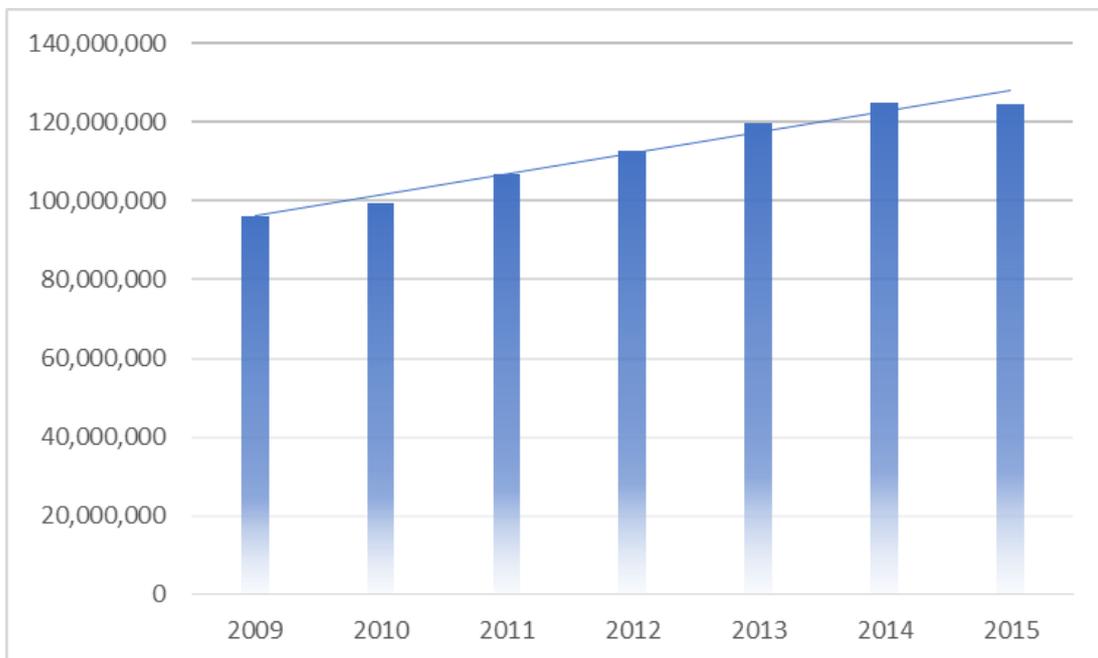


Figura 23. Ecuador: Producto Interno Bruto (PIB) en miles de dólares de 2007

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Fredy Sebastián Mendieta Pulla

Como se puede observar en la figura la tendencia de comportamiento del PIB durante los años objetos de análisis es a incrementar su valor, ya que en el año 2009 se incrementó en un 3,44% con respecto al 2010; en el año 2010 al 2011 hubo un incremento del 7,39%; en el año 2011 al 2012 hubo un incremento del 5,60%; en el 2012 al 2013 hubo un incremento del 6,08%; en el año 2013 al 2014 hubo un incremento del 4,51% y en año 2014 al 2015 hubo un leve decremento del 0,34%.

Por lo tanto, en la economía ecuatoriana, ha existido un crecimiento en el periodo analizado, como se puede observar en la línea de tendencia.

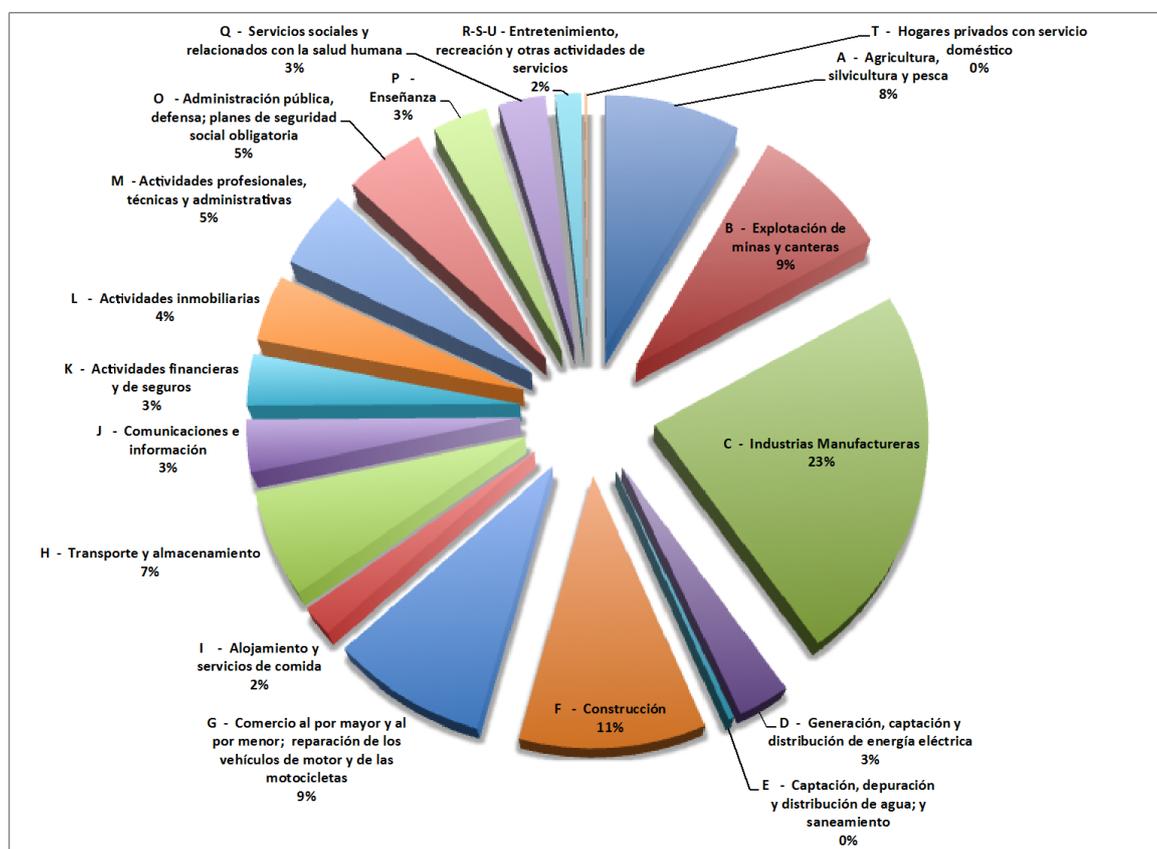


Figura 24. PIB por sectores año 2015

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Fredy Sebastián Mendieta Pulla

El comportamiento del valor agregado bruto en el año 2015, está representado en miles de dólares constantes, y se presenta en la figura 25. El sector del comercio refleja un 9 % de la contribución total al PIB.

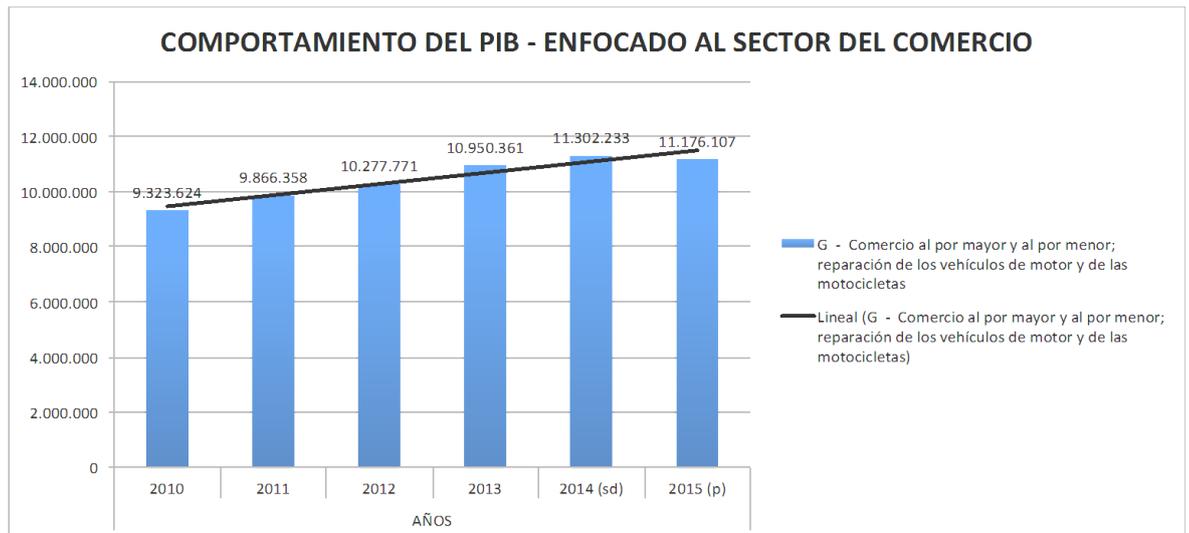


Figura 25. Comportamiento del PIB, enfocado al sector del Comercio.

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Fredy Sebastián Mendieta Pulla

El comportamiento del PIB, en el sector comercial al que pertenece la empresa Comercializadora Mendieta Pulla refleja dos momentos: el primero de crecimiento del sector que va desde el año 2010 hasta el 2013, y, el segundo que va desde el 2014 al 2015 en que decrece. Se observa en el gráfico que del 2010 al 2011 hubo un incremento del 5,82%; mientras que en los años 2011 al 2012 hubo un incremento del 4,17%; y en los años 2012 al 2013 hubo un incremento del 6,54%; y en los años 2013 al 2014 hubo nuevamente un incremento del 3,21%; y en los últimos años de análisis entre el 2014 y el 2015 hubo un decrecimiento del 1,12%.

Con este análisis se puede evidenciar que, para la empresa Comercializadora Mendieta Pulla los factores externos no influyen en el decrecimiento de sus ventas, sino se debe a factores internos de la empresa.

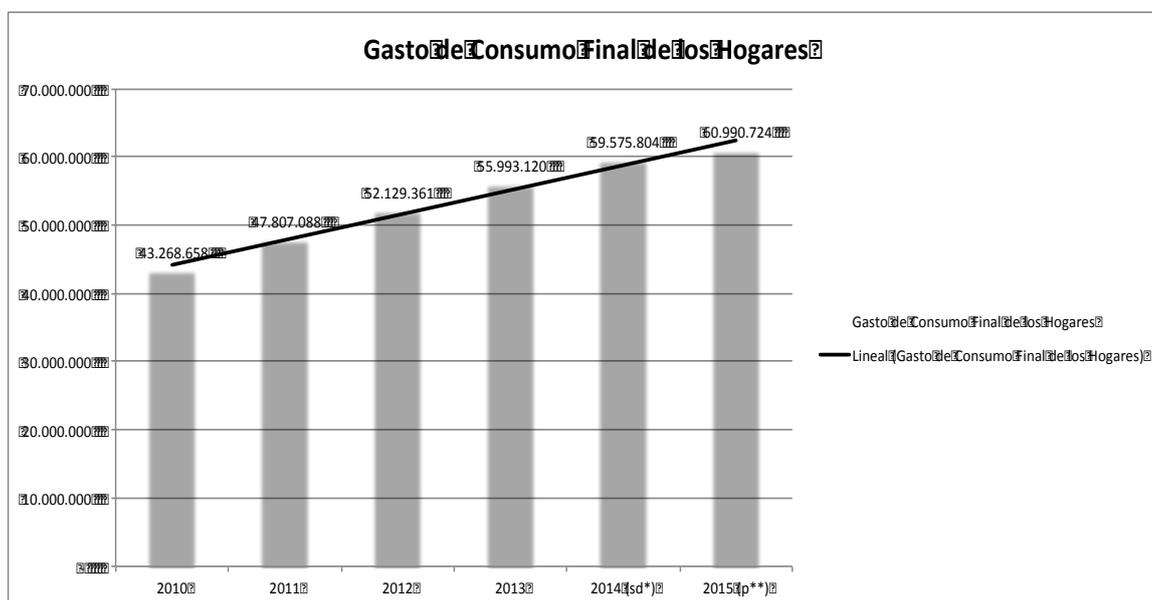


Figura 26. Gasto de Consumo Final de los Hogares (Periodo 2010 al 2015)

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Fredy Sebastián Mendieta Pulla

Las variaciones analizadas muestran que la economía ecuatoriana en los últimos años no ha disminuido en lo que se refiere al consumo de bienes y servicios en el país; el gráfico está representado en miles de dólares constantes.

Para la Empresa Comercializadora Mendieta Pulla este factor influye de manera positiva, ya que la economía del país aumenta y las personas tienen la facultad de demandar más bienes y servicios, esto quiere decir, que los factores macroeconómicos del país no inciden de manera negativa a la Empresa Comercializadora Mendieta Pulla, sino que los factores que afectaron a la empresa fueron internos.

2.3.2 Pobreza por ingresos

La pobreza por ingresos de la población permite medir cuántas personas viven en situación de pobreza, es decir con privaciones de sus necesidades materiales básicas como alimentación, vivienda, servicios básicos, vestido, salud y educación, se mide

indirectamente a través de los ingresos aduciendo que quiénes tienen ingresos por debajo de la línea de pobreza, son efectivamente pobres. En la figura 27 se muestra el porcentaje de personas pobres en el Ecuador desde el año 2007 con el Gobierno del Presidente Rafael Correa, hasta el 2015. De acuerdo a los indicadores mostrados la pobreza ha disminuido desde un 36,74 % hasta un 23.28 % en el 2015, aunque en este año se muestra el valor más alto del último lustro.

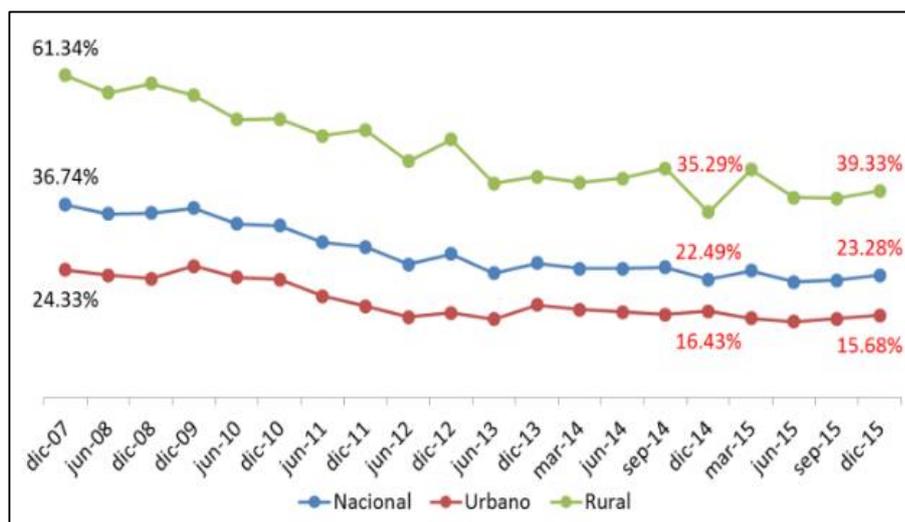


Figura 27. Comportamiento de los indicadores de pobreza

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadística y Censo, (2015)

En la zona rural del país los índices de pobreza son mayores que en la ciudad, lo que muestra la diferencia entre los niveles de ingresos en las dos zonas. Para la empresa Comercial Mendieta Pulla este factor es muy importante pues presenta una idea de hacia dónde deben estar dirigidas los esfuerzos comerciales con el objetivo de incrementar ventas.

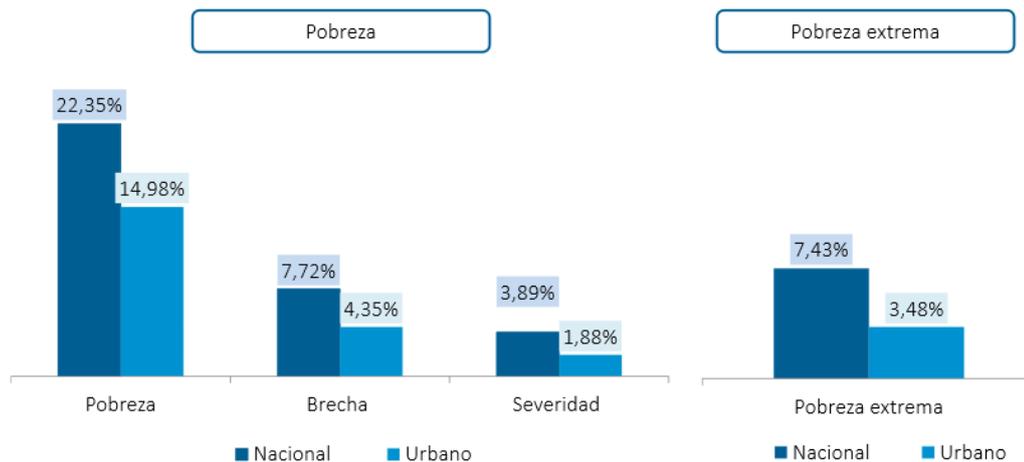


Figura 28. Porcentaje de población por pobreza de ingreso en el Ecuador año 2015

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadística y Censo, (2015)

En la figura 28 se presenta los índices de pobreza y pobreza extrema del Ecuador y su relación entre la sociedad que vive en la ciudad y el comportamiento a nivel nacional. Esta figura indica que a nivel nacional 22 de cada 100 personas viven en situación de pobreza y siete de cada 100 personas viven en pobreza extrema es decir que no tienen ingresos para cubrir sus necesidades de alimentación. Este indicador de pobreza es un punto de medición indirecta para el mercado potencial teniendo en cuenta el análisis de la capacidad de compra de la población a partir de los ingresos percibidos.

2.3.3 Salario mínimo vital

El salario mínimo vital responde al salario básico establecido en el país, el cual está relacionado con la cantidad en valor monetario necesaria por una persona para cubrir las necesidades básicas.

“El salario básico es la suma de dinero que recibe de forma periódica un trabajador de su empleador por un tiempo de trabajo determinado o por la realización de una tarea específica o fabricación de un producto determinado” (Ministerio del trabajo, 2016).

Los comportamientos de este indicador en el Ecuador en los últimos 10 años se presentan en la figura 29. El mayor crecimiento durante estos años lo representa el año 2008 con un 17,65 % en el cual el incremento fue de 30 USD.

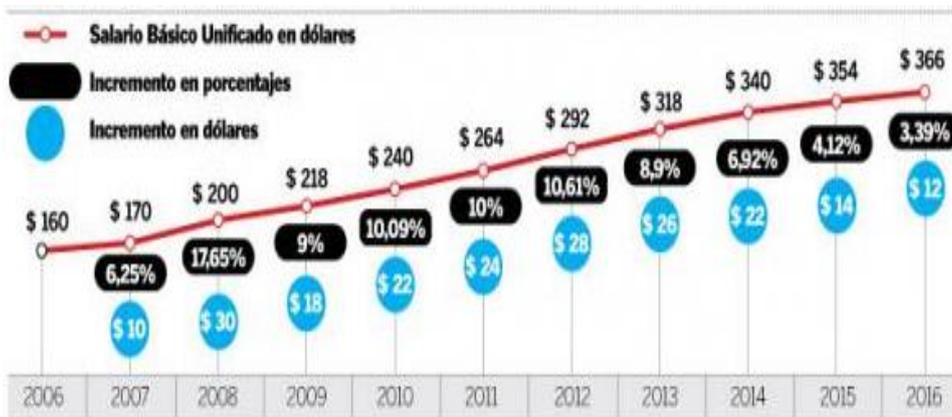


Figura 29. Salario básico del Ecuador 2006-2016

Elaborado por: Ministerio del trabajo, 2016

Para el año 2016 el salario básico asciende a 366 USD, lo que significa un crecimiento absoluto de 206 USD nominales desde el año 2006. En promedio el crecimiento en este periodo es de 8,38%

2.3.4 Inflación

La inflación es un problema económico que se refiere al crecimiento generalizado de los precios durante al menos tres períodos consecutivos. El crecimiento desmedido de los precios incide en la riqueza de las personas, particularmente de quienes dependen de una renta. Una persona que al iniciar el año esté contratada por un sueldo nominal en una economía altamente inflacionaria percibirá cómo su sueldo no le alcanza, este empobrecimiento de la población o pérdida de la capacidad adquisitiva del dinero es debido entre otros aspectos a la inflación.

Por otra parte, el crecimiento de los precios motiva la producción de bienes y servicios debido a que más altos son los precios, los oferentes están dispuestos a ofrecer más, puesto que de los precios dependen sus ingresos.

La inflación es un fenómeno económico que se mide estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares (Banco Central del Ecuador, 2015).

En la figura 30 se presenta el comportamiento de la inflación en el Ecuador durante los años 2014 y 2015 durante cada uno de los meses. Durante el año 2014 el mes donde se manifestó el mayor valor de la inflación al superar los tres puntos porcentuales siendo el valor acumulado para el mes de diciembre de 3.67 %. En el año 2015 el mes de abril fue el que mayor valor registro superando el 3,5 % y el valor acumulado al final del año es del 3,38 %.

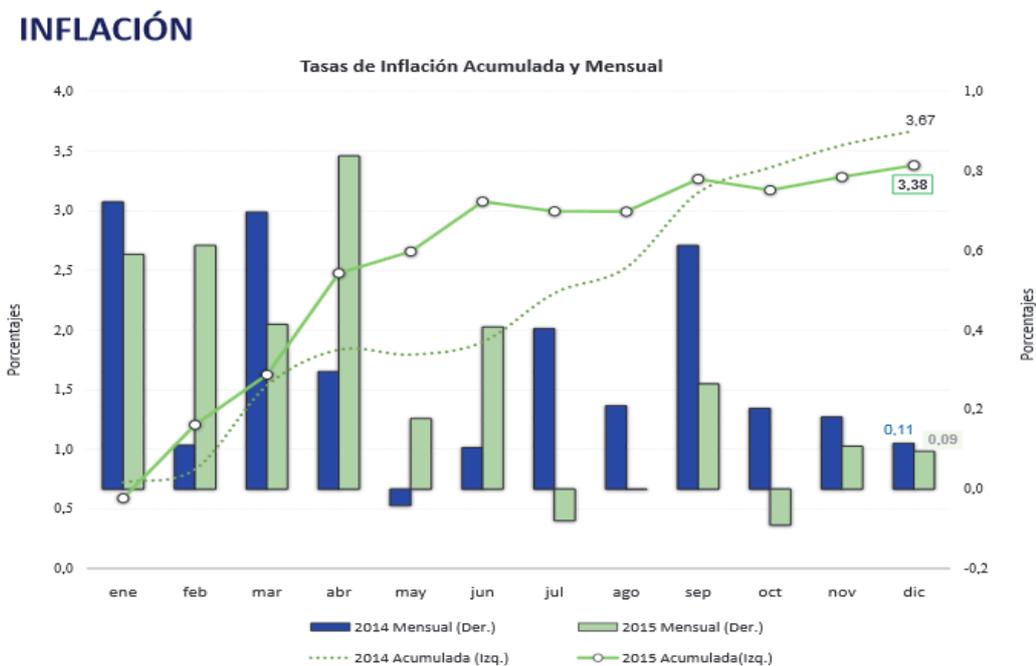


Figura 30. Inflación anual 2014-2015

Elaborado por: Banco Central del Ecuador, 2015

Para la Empresa Comercializadora Mendieta Pulla le interesa conocer el ritmo de crecimiento de los precios porque esto afecta a sus compradores y proveedores. Por la ley de la demanda, cuánto más altos esté los precios menores serán las cantidades demandadas de productos. Este crecimiento generalizado de los precios permite conocer que existen ciudades que son más caras que otras y esto influye en el mercado en general, por ello es importante realizar el análisis de la inflación por las diferentes regiones del país, ello se debe al alcance nacional que tiene la empresa

para la comercialización de sus productos. En la figura 31 se presenta el comportamiento de este indicador para el año 2015.

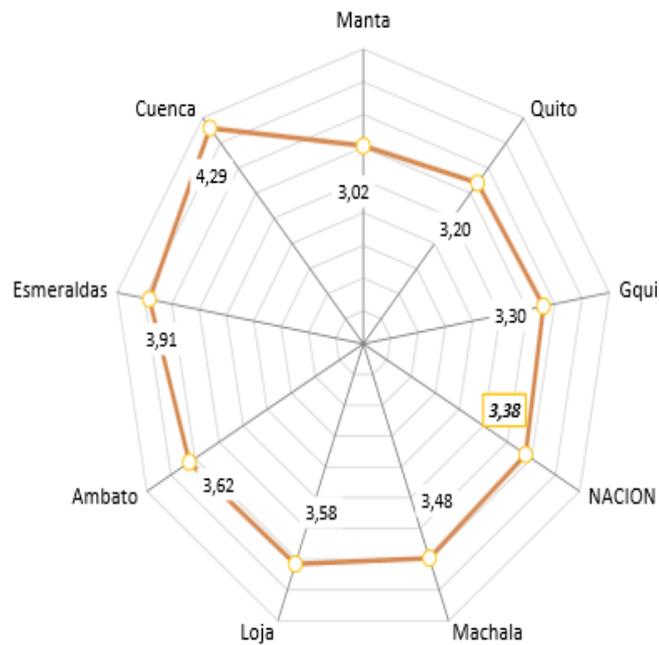


Figura 24. Inflación por regiones del Ecuador año 2015

Elaborado por: Banco Central del Ecuador, 2015

Como se puede observar en la figura 9 las ciudades donde mayor inflación existe en el año 2015 es Cuenca, Esmeraldas, Ambato, Loja y Machala con porcentajes mayores a la media de la Nación y ciudades como Guayaquil, Quito y Manta tienen comportamiento inferior al 3,38 nacional. Los productos que la empresa distribuye, puede variar su costo dependiendo de la zona en la que se comercialice, ya que los proveedores al distribuir a distintas zonas del país brindan ciertas ventajas para los distribuidores en cuanto a precio se refiere siendo estos más competitivos en el mercado regional o nacional, como por ejemplo Pichincha, Guayas.

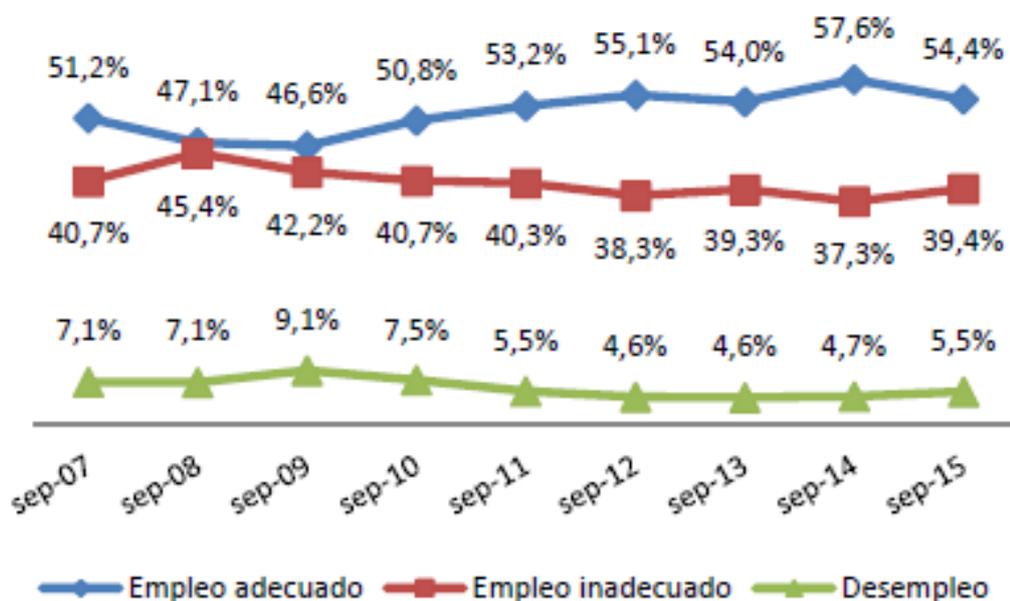
2.3.5 Desempleo

El desempleo es otro de los indicadores que refleja la realidad económica de un país. Está directamente relacionado con el Producto Interno Bruto y los ingresos per cápita. Teniendo en cuenta la desaceleración económica que ha sufrido el Ecuador en los últimos años como consecuencia de la disminución de los precios del petróleo la

producción de bienes y servicios disminuye asociado directamente con el aumento del desempleo y a su vez con la disminución del poder de compra de la población.

En la figura 32 se presenta el comportamiento de dos indicadores importantes el desempleo y el empleo inadecuado. Como se puede observar en la figura hasta el año 2013 la tasa de desempleo disminuye considerablemente desde un 9,06 % en el 2009 hasta un 4,57 % en el año 2012 lo que significa una disminución de más del 50 %. A partir del año 2014 vuelve a subir el desempleo en Ecuador alcanzando en el 2015 un 5,48 %. A pesar que los indicadores de desempleo total son alarmantes en los dos últimos años la mayor preocupación es el comportamiento del empleo inadecuado que refleja que en los últimos años casi el 40 % de la población económicamente activa mantiene empleos inadecuados lo que representa que los ingresos de ese porcentaje de la población son bajos.

Analizando de conjunto los dos indicadores representados en la figura 32 se puede concluir que prácticamente el 50 % de la población ecuatoriana económicamente activa no está en condiciones de empleo desfavorables.



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)

Para la empresa Comercializadora Mendieta Pulla, hubo factores internos, en el cual influyeron para que reduzcan el personal, en el periodo analizado; uno de los principales factores es la carga impositiva que se tiene al mantener un empleado, ya

que la utilidad ganada no es tan elevada como para asumir el costo de dar empleo a demasiados trabajadores.

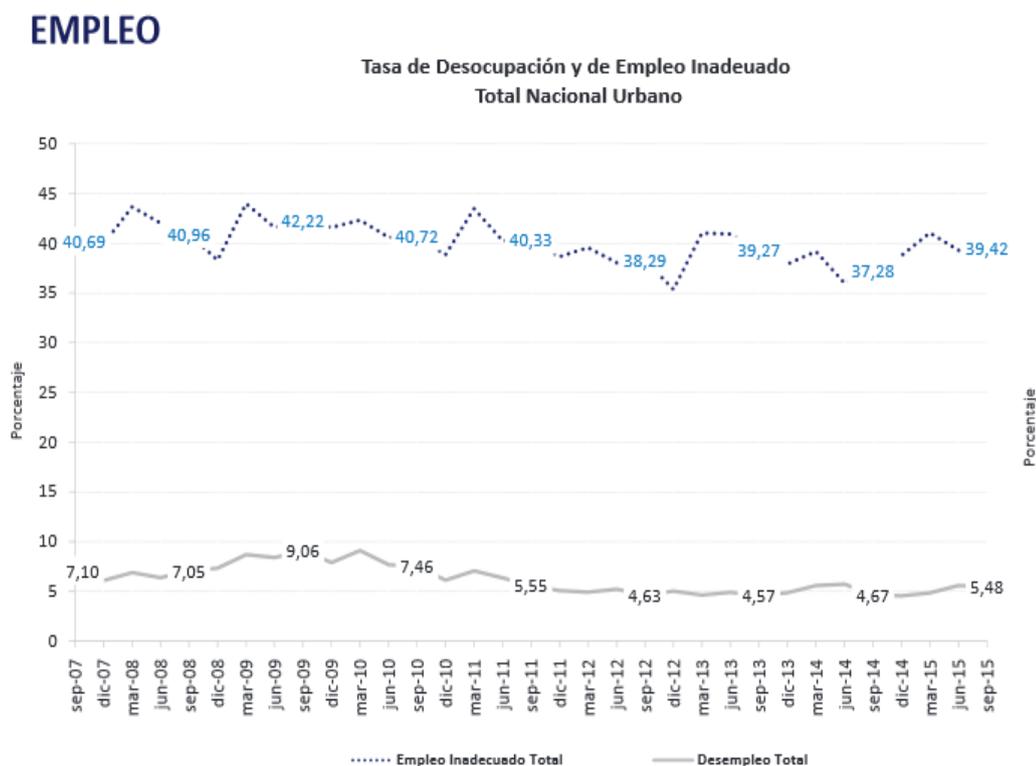


Figura 25. Comportamiento del desempleo año 2007-2015

Elaborado por: Banco Central del Ecuador, 2015

2.3.6 Balanza comercial

Este indicador refleja el comportamiento de las importaciones y las exportaciones de un país, expresa la diferencia entre ellas. El comportamiento favorable de este indicador es que exista un equilibrio entre las importaciones y las exportaciones que se realizan durante un periodo de tiempo.

La balanza comercial del país según Jaramillo (2015) tiene el siguiente comportamiento:

Para agosto de 2015, un resultado positivo de 10 millones de dólares. Sin embargo, las exportaciones realizadas en agosto de 2015 respecto al 2014, muestran una reducción en un 32.6%. Lo mismo ocurrió con las importaciones, en el mismo período objeto de análisis, disminuyendo al 32.6% (Jaramillo J., 2015).

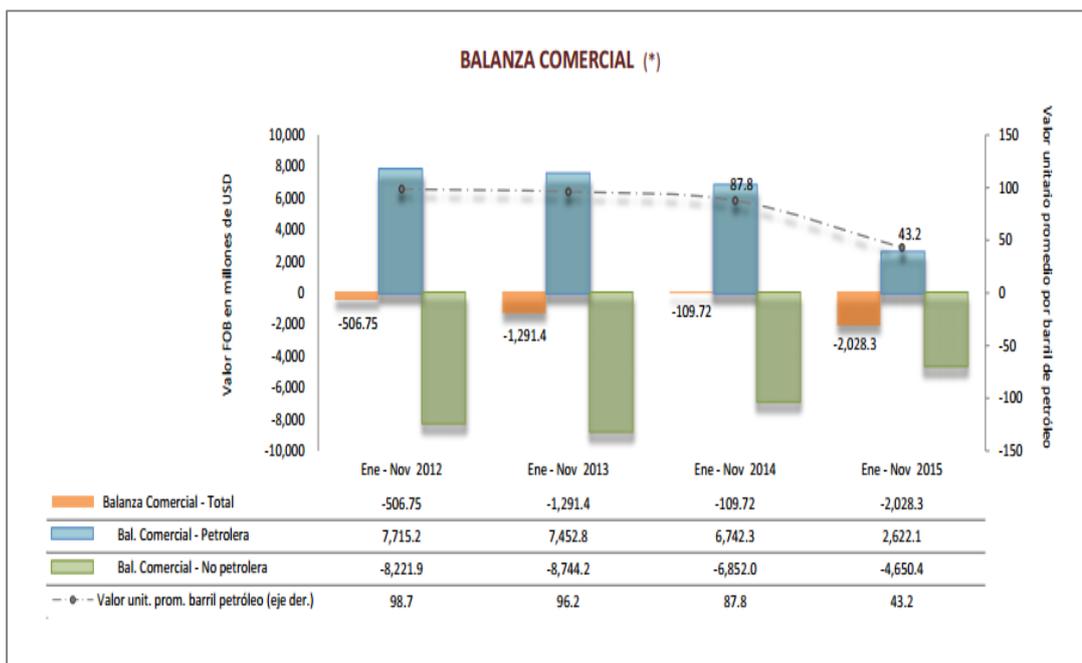


Figura 26. Balanza comercial

Elaborado por: Banco Central del Ecuador, SENA, SHE, EP Petroecuador (2016).

En la figura se presenta que el comportamiento de la balanza comercial total desde el año 2012 hasta el año 2015 muestra una tendencia a la disminución hasta que en el año 2015 las importaciones superan a las exportaciones en 2028.3 millones de USD. Durante los cuatro años, aunque con una tendencia a disminuir la balanza petrolera muestra valores positivos, es decir las exportaciones son mayores que las importaciones en el sector, la tendencia se debe a la disminución de los precios del petróleo en los años 2014 y 2015.

La balanza comercial no petrolera durante los cuatro años muestra valores negativos, aunque con una tendencia al aumento, y esto se debe a factores como la baja de precios en las exportaciones de los productos no petroleros tales como: banano, flores, rosas, cacao, entre otros.

2.4 Salvaguardias

Las salvaguardias son implantadas por los estados con el objetivo de preservar la economía nacional a partir de la preservación de su industria. “Con el fin de fortalecer el crecimiento productivo nacional el 11 de marzo del 2015 se imponen

salvaguardias arancelarias que pueden llegar hasta un 45 % en las tarifas que se apliquen” (Enrique C. , 2015, pág. 2).

Para evitar el creciente déficit comercial, en marzo del 2015 el gobierno diseñó un sistema de salvaguardias generalizadas (sobretasas arancelarias) que durarán 15 meses a 2.800 partidas arancelarias que representan 8.500 millones de dólares en importaciones con el objetivo de reducir cuando menos 2.200 millones de bienes importados. El debilitamiento de la capacidad de inversión y las restricciones a la importación, han debilitado el contrapeso simbólico que en la percepción popular hacían que el balance de la acción gubernamental fuera positivo (León, 2016).

La sobretasa arancelaria implantada en el país es la siguiente (Enrique C., 2015):

- Bienes de capital y materias primas no esenciales (5 %)
- Bienes de sensibilidad media (15 %)
- Neumáticos, cerámica parte de televisores y motocicletas (25 %)
- Importaciones de consumo final (45 %)

Las medidas tomadas por el gobierno, con respecto a las salvaguardias, afectó a la Comercializadora Mendieta Pulla, ya que la mayoría del portafolio de productos son importados; varias empresas multinacionales que nos proveen de sus productos asumieron en un gran porcentaje este incremento, lo cual el consumidor final se vio afectado en menor proporción, repercutiendo en la decisión de compra del consumidor, es decir el consumidor final prefirió el precio a la calidad.

2.5 Factores políticos

El actual entorno político del Ecuador está marcado por el gobierno del Presidente Rafael Correa, cuya política está encaminada al desarrollo económico social del país.

Este entorno está relacionado con la capacidad de las instituciones públicas y de los actores locales para liderar o promover procesos orientados al desarrollo y a la gestión del territorio, la toma de decisiones y las iniciativas innovadoras que conduzcan al desarrollo local y sostenible (Periódico Oficial del Movimiento Alianza País, 2015).

2.5.1 Forma de gobierno

La Asamblea Constituyente de Ecuador al referirse a la forma de gobierno de un país expresa lo siguiente:

Determina las condiciones estratégicas para el desarrollo, y en el caso de las comunidades es un potencial que interviene en el progreso de las mismas. Las formas de gobierno patentizan la gestión endógena y en el caso del turismo, influyen en la gestión integrada de destinos (Asamblea Consituyente, 2008).

Relacionado con las formas de gobiernos regionales la Constitución en su artículo 228 establece:

Los gobiernos seccionales autónomos serán ejercidos por los consejos provinciales, los concejos municipales, las juntas parroquiales y los organismos que determine la ley para la administración de las circunscripciones territoriales indígenas y afro ecuatorianas. Los gobiernos provincial y cantonal gozarán de plena autonomía y, en uso de su facultad legislativa podrán dictar ordenanzas, crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones especiales de mejoras. (Asamblea Consituyente, 2008, pág. 39)

Es necesario tener en cuenta que el desarrollo económico de un territorio está asociado con la forma de gobierno que se practique independientemente del sector que sea y de igual manera afecta el desarrollo en la gestión de las empresas que pertenezcan a dicho territorio.

2.5.2 Programas de gobierno

Los programas de gobierno están encaminados a fortalecer sus políticas y están encaminados al desarrollo económico social de la Nación, “contribuyen a propiciar la coordinación de los diferentes estamentos de los gobiernos locales para la

consecución de los objetivos. Como programa rector gubernamental se encuentra el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 entre los cuales se destacan los objetivos 8 y 9 (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013):

- Objetivo 1: Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible. Una de las políticas de este objetivo es consolidar las relaciones entre el sector privado y el sector público.

- Objetivo 2: Garantizar el trabajo digno en todas sus formas. Entre las políticas a destacar para lograr este objetivo se encuentran las siguientes:

- Impulsar actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos, y contribuir a la consecución del pleno empleo priorizando a los grupos históricamente excluidos
- Profundizar el acceso a condiciones dignas para el trabajo, la reducción progresiva de la inmoralidad y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales.
- Fortalecer los esquemas de formación ocupacional y capacitación articulados a las necesidades del sistema de trabajo y al aumento de la productividad laboral.

El Plan Nacional del buen Vivir incide directamente en el fortalecimiento de las empresas ecuatorianas independientemente del sector al que pertenezcan, por lo que se considera un elemento positivo para la Empresa comercializadora Mendieta Pulla.

2.6 Factores geográficos

Los factores geográficos influyen directamente en el desarrollo de la empresa Mendieta Pulla, teniendo en cuenta que sus operaciones se realizan a nivel nacional es preciso evaluar las condiciones geográficas del Ecuador, así como su infraestructura vial.

2.6.1 Características del territorio ecuatoriano

El territorio ecuatoriano está ubicado en la región noroccidental del continente sudamericano. Sus límites geográficos son los siguientes, “limita al norte con Colombia, al sur y al este con Perú, y al oeste limita con el Océano Pacífico. El país posee una extensión de 256.370 km² y está dividido en cuatro regiones: Galápagos,

Costa, Andes y Amazonia, en las que se distribuyen 25 provincias y 205 cantones” (Ministerio del Turismo, 2015).

En la figura 34 se pueden apreciar las tres regiones del territorio ecuatoriano hacia las cuales se distribuyen los productos de la Empresa Comercializadora Mendieta Pulla. La Ciudad de Cuenca se encuentra ubicada en la región de la sierra al sur del país por lo que los canales de distribución son complejos pues deben estar a todo lo largo del territorio ecuatoriano.



Figura 27. Características geográficas del Ecuador

Elaborado por: Ministerio de Turismo (2015)

2.6.2 Infraestructura vial

Como se menciona en el apartado anterior las rutas de distribución de la Empresa Comercializadora Mendieta Pulla son complejas debido a la ubicación de la Ciudad de Cuenca, por tal razón es preciso analizar la infraestructura vial y su influencia en las operaciones logísticas de la empresa. En la figura 35 se presenta un mapa con las condiciones de las principales vías ecuatorianas en mayo del 2016.



Figura 28. Infraestructura vial del Ecuador

Elaborado por: Ministerio de transporte y obras públicas, (2016)

En la figura 36 se muestra el estado de la infraestructura vial del Ecuador, el 94 % de las vías se encuentran en perfecto estado. La mejora de vías tanto rurales, inter cantonales, inter provinciales facilitó la comercialización de productos hacia todas las regiones del Ecuador; optimizando tiempo y costos para la empresa, es decir se redujo daños mecánicos, neumáticos, daños en mercadería.

ESTADO	LONG. (Km.)	%
BUENO	9213,03	94%
PRECAUCIÓN	577,50	6%
TOTAL	9790,53	100,00%



Figura 29. Estado de la infraestructura vial del Ecuador
Elaborado por: Ministerio de transporte y obras públicas, (2016)

Capítulo III

Plan de acción

En este capítulo se desarrolla el plan de acción de la empresa para la mejora de las ventas en todas las provincias en la que se encuentra sucursales Mendieta Pulla. El crecimiento de las empresas se trata en proporcionar un producto diferenciado y una experiencia diferente a los clientes para ello es importante enfocarse en diferentes áreas como la de ventas, marketing y servicio, así como aprovechar los canales y rutas de mercado para interactuar con los clientes.

Hoy en día la satisfacción de los clientes es un proceso más complejo teniendo en cuenta que en muchas ocasiones la oferta supera a la demanda del mercado y tienen mayor oportunidad de elección. Además, las herramientas y tecnologías de la información son más eficientes por lo que los clientes se mantienen mucho más informados que nunca; la experiencia de compra es ahora dinámica, accesible y continua.

Los compradores se reúnen con representantes de ventas, por primera vez, a menudo son más de 50 por ciento a través del proceso de compra. Para mantener el

ritmo, las empresas deben mover su comercialización, ventas y funciones de servicio de un front-office analógico a uno digital.

Los enfoques de venta ágil, donde se emplean todos los activos de la empresa y canales para el cliente, le ayudan a diferenciar e impulsar a los líderes de la parte superior. La venta ágil se basa fundamentalmente en tres elementos:

1. El uso de información sobre el cliente conectado a diferenciar el proceso de compra.
2. Proporcionar una experiencia de usuario consistente a través de todos los canales.
3. Aprovechar la tecnología en función de reducir tiempo en el mercado además de conocer a los clientes a los que se quiere asociar a las compras de la empresa.

Estas ideas son presentadas con más claridad a través de los datos recogidos directamente de los ejecutivos de ventas, en colaboración con los recursos para los agentes de ventas principales.

Habitualmente las empresas presentan objetivos estratégicos que no corresponden a las acciones implementadas en la empresa ni a sus condiciones para alcanzarlo. Es de gran importancia que los planes de acción estén en correspondencia con la realidad tecnológica, operativa y financiera de la empresa en pos de alcanzar objetivos reales.

A nivel general estos datos revelan que los porcentajes de incremento en las ventas rondan valores que luego no son posibles cumplir ya que no se ha tenido en cuenta las condiciones internas de la empresa y externas del sector. Para lograr estrategias que permitan alcanzar objetivos relacionados con el incremento de las ventas en la empresa comercializadora Mendieta Pulla, se debe trabajar en la integración de las ventas y de marketing, departamentos de servicios de todas actividades de venta directa, además de mejorar los indicadores de lealtad del cliente.

Las tres principales zonas programadas para aumentar las ventas están relacionadas con la mejora de las metodologías y procesos de ventas, lo que aumenta la capacidad de atraer, retener y hacer crecer las ventas.

3.1 Estrategias

Para incrementar las ventas de la empresa comercializadora de productos de consumo masivo Mendieta Pulla se han determinados 5 acciones estratégicas fundamentales:

1. Mejorar la integración de las áreas de marketing y ventas
2. Mejorar la experiencia del cliente en cada punto de venta
3. Fortalecer las metodologías y procesos de ventas
4. Desarrollar el talento relacionado con los procesos de ventas
5. Incrementar el uso de las tecnologías relacionadas con los procesos de ventas.

3.1.1 Mejorar la integración de las áreas de marketing y ventas

Las diferencias o brechas entre las áreas que asumen las funciones de marketing y ventas deben ser eliminadas para promover la eficacia en las ventas a partir de una visión homogénea de los líderes de ambas áreas.

Es importante llegar a acuerdos sobre las acciones a desarrollar por la empresa para obtener clientes potenciales, generalmente existe una visión diferente sobre las funciones que debe asumir cada área. Si las áreas no son capaces de llegar a un acuerdo se puede ver afectado el proceso de comercialización.

Otro punto a destacar en las mejoras de las relaciones entre las áreas de marketing y ventas es la retroalimentación sobre la manera de pensar de los clientes y su criterio acerca de la compañía. Es importante desarrollar acciones de escucha social o crear programas que garanticen conocer cómo piensa el cliente sobre los productos comercializados por la empresa y la forma en que esta los comercializa.

Sin programas de transferencia de información relevante es altamente probable que se pierdan oportunidades de ventas, prevalecen las condiciones que conllevan a la insatisfacción de los clientes y comprometen las futuras ventas. En la empresa comercializadora Mendieta Pulla el proceso de integración entre estas áreas es deficiente y se pierden las ventajas competitivas por este concepto. La falta de alineación puede inhibir el crecimiento y la creación de oportunidades de ventas.

La falta de alineación entre las ventas y el servicio también contribuye a una experiencia inconsistente con el cliente, lo que puede aumentar la rotación de los mismos. La propensión a los clientes a cambiar de compañía o proveedores está determinada por las siguientes causas:

1. Precio
2. Relación calidad-precio
3. Mala atención al cliente experiencia de servicio

3.1.1.1 Acciones para mejorar la efectividad de las ventas

1. Mejorar la interconexión entre las ventas, marketing y servicios para proporcionar una experiencia centrada en el cliente y unificado que mantenga e incremente la base de clientes.
2. Integrar los procesos internos y los puntos de traspaso entre las funciones de ventas, marketing y servicios.
3. Alinear marketing, ventas y servicio al cliente en torno a los mismos objetivos.
4. Aumentar el conocimiento sobre la experiencia del cliente en cada punto de contacto con ellos (puntos de ventas). Esto permitirá convertir la información recogida de monitoreo de medios sociales en oportunidades de venta.
5. Crear un papel rector en cuanto a la atención al cliente con la responsabilidad de mantener un punto de vista centrado en el cliente a través de las funciones de servicio de marketing, ventas y servicios.

3.1.2 Mejorar la experiencia del cliente en cada punto de venta

El factor clave para incrementar las ventas es enfocar a la empresa completamente al cliente, esto también incluye el desarrollo de los procesos internos, estas estrategias deben responder al cambio acelerado de las necesidades de los clientes por lo que la empresa debe estar preparada para realizar ajustes, adaptarse y anticiparse a los cambios oportunamente.

Esta realidad exige integrarse a la experiencia del cliente, a partir de los puntos de contacto iniciadas por el marketing, a las promesas hechas por ventas, servicio al

cliente y el apoyo ofrecido de manera consistente después de que el producto ha sido comprado.

La tendencia de los consumidores a cambiar a otros proveedores también va en aumento. La lealtad del cliente es cada vez más compleja de medir y obtener, a pesar de desarrollar herramientas en el proceso de satisfacción del cliente.

A continuación, se presentan datos de la empresa que corroboran que las ventas originadas por las referencias de los clientes son cada vez menores:

1. Ventas generadas por la comercialización 24.8 %
2. Ventas generadas por referencias de otros clientes 23.1 %
3. Ventas generadas por representantes de ventas 52.1 %

En la figura que se presenta a continuación se puede observar el porcentaje que se le atribuye a cada una de estas categorías.

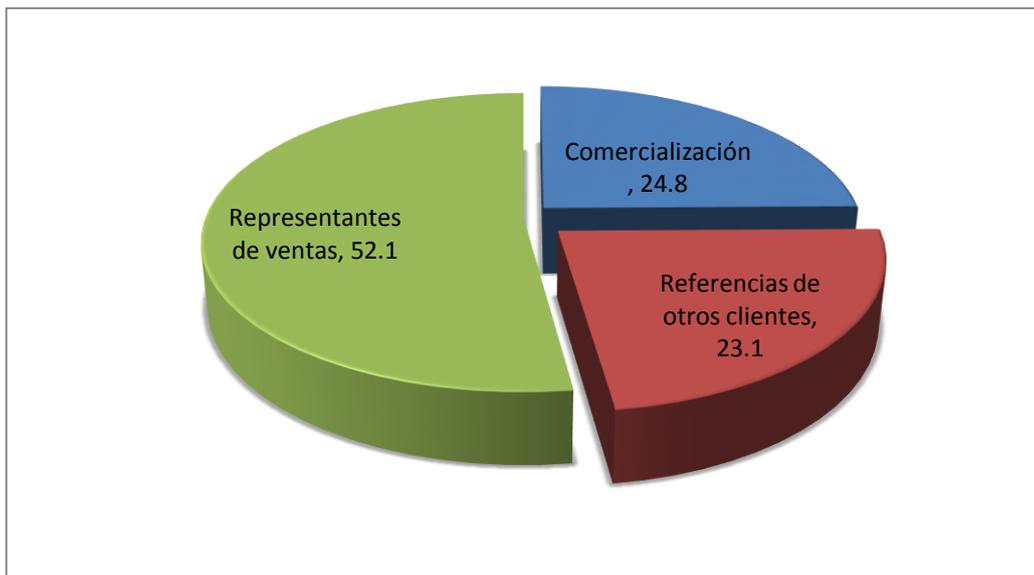


Figura 30. Factores que origina ventas

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

Estos datos son de interés porque generalmente resulta más complejo atraer a un nuevo cliente, que venderle a un cliente que ya ha realizado alguna compra en la empresa.

Si la empresa logra trabajar en base a la experiencia de los clientes se pueden aprovechar de cortos ciclos de ventas, representantes de ventas más productivos y un camino más rápido a la obtención de ingresos.

Una de las mejores maneras para contrarrestar la rotación de los clientes es mejorar la fidelidad del mismo. Dada la ineficiencia expresada en las ventas y procesos de posventas, indica que la empresa no desarrolla procesos efectivos de fidelización. Actualmente la mayoría de los clientes ven a la empresa como solo un proveedor y no como un socio comercial de confianza.

Esto contribuye a que exista un riesgo significativo de que un mayor porcentaje de clientes puede cambiar de proveedor. Este factor de deslealtad, significa que la organización no es capaz de tomar ventaja de vender a los clientes existentes. Cuando se combina con los procesos de ventas efectivas, es crucial y puede desplazar la curva de rendimiento de las ventas en términos de hacer cuotas, planificación de metas y la rotación de la fuerza de ventas.

3.1.2.1 Acciones para mejorar la efectividad de las ventas

1. Trabajar para obtener una comprensión de 360 grados de los clientes mediante la síntesis de los datos internos y la recolección de los datos externos.
2. Preguntar a los clientes en qué canal que prefieren interactuar, cara a cara o digital, y luego desarrollar y aplicar un modelo de tratamiento al cliente que coincide con los comportamientos de compra preferidos de cada cliente.
3. Adaptar los mensajes personalizados a los clientes a través de marketing, ventas y servicio y garantizar la coherencia de mensajes a través de todos los puntos de contacto del cliente.
4. Abordar proactivamente los problemas de experiencia del cliente que podrían dañar la lealtad en todos los puntos de contacto para ayudar a reducir la pérdida de clientes.
5. Solidificar la lealtad del cliente para obtener una mayor base de clientes hacia el estatus socio comercial de confianza.

3.1.3 Fortalecer las metodologías y procesos de ventas

Con el desarrollo de la tecnología los procesos y las formas de llegar a los clientes han evolucionado y a ello la empresa Mendieta Pulla no ha tenido respuesta alguna. A continuación, se presentan las principales carencias de la empresa relacionadas con las metodologías y procesos de ventas:

1. Capacidad para prever elementos que aportan a las ventas en el futuro.
2. Capacidad para cerrar acuerdos en el marco de tiempo previsto.
3. Capacidad para evaluar el desempeño de la organización.
4. Capacidad para evaluar el desempeño de la organización en la venta de valor, evitando el descuento.
5. Capacidad para evaluar el desempeño de la organización en la diferenciación frente a la competencia.
6. Capacidad para evaluar el desempeño de la organización en la comprensión de procesos de compra del cliente.
7. Capacidad para evaluar el desempeño de la organización en la creación de soluciones alineada con el problema del cliente.
8. Capacidad para evaluar el desempeño de la organización en la generación de una propuesta de oferta precisa y eficaz.

Se requiere que mediante la organización del proceso de ventas se encuentre una manera de equilibrar el arte de la venta eficazmente con la ciencia estructurada de procesos y metodologías. Generalmente los vendedores que les cuesta trabajo adaptarse a normas y métodos de trabajo son más propensos al cierre de venta rápidamente lo que contribuye a acelerar los ingresos excediendo sus cuotas de ventas.

Los gerentes de ventas o jefes de áreas de ventas tienen una mejor visibilidad durante todo el proceso y son más entrenadores eficaces en el camino. Cuando existen diferencias entre los métodos y el arte de vender los representantes de ventas emplea la mayor parte del tiempo en ocupaciones que no están relacionadas con el enfrentamiento a clientes, figura 39.

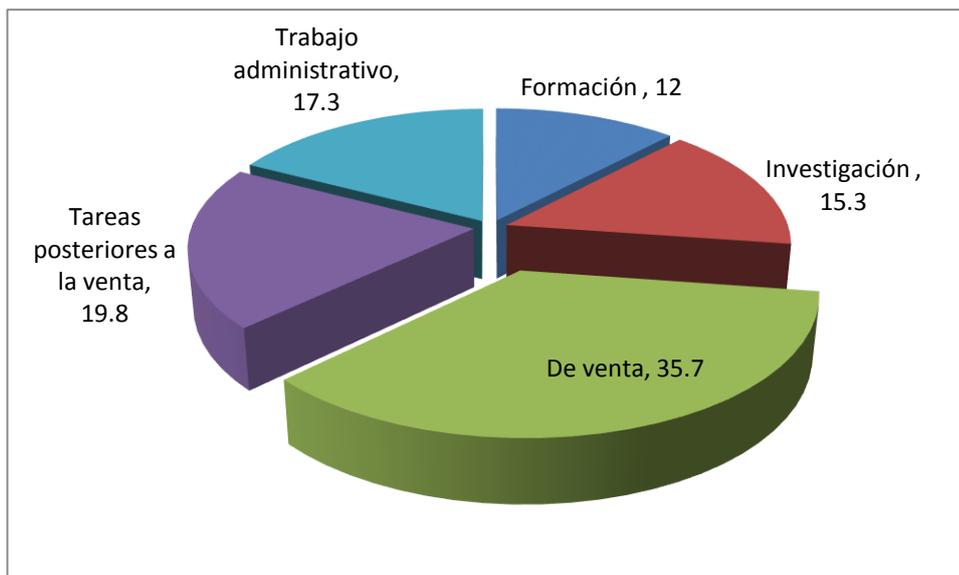


Figura 31. Tiempo por tareas

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

El impacto macro, es que en su mayoría los representantes de ventas no hacen su cuota anual, lo que hace difícil el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

3.1.3.1 Acciones para mejorar la efectividad de las ventas

1. Diseñar una metodología de ventas y aplicar de forma coherente para maximizar el valor y la unidad de comportamiento de las ventas exitosas.
2. Equilibrar el arte de la venta con los conocimientos científicos requeridos para eficacia y gestionar la organización de ventas.
3. Optimizar los procesos y el plan de extremo a extremo de ventas para la flexibilidad, como las condiciones del mercado cambiante.
4. Inspeccionar regularmente los procesos y buscar posibles puntos de fallo, tales como aprobación de precios especiales. Crear mecanismos para medir la eficacia del proceso y realizar mejoras continuas.

3.1.4 Desarrollar el talento relacionado con los procesos de ventas

Tradicionalmente los objetivos de venta en la empresa resultan ambiciosos y todos los representantes y líderes hablan de crecimiento en los ingresos y el aumento en la participación en el mercado. Para lograrlo es necesario adaptar las condiciones

internas de la empresa a dichas exigencia, y uno de los aspectos más destacados es el desarrollo del talento humano asociado a los procesos de ventas.

Para lograr el desarrollo adecuado del talento humano se deben diseñar procesos de selección y contratación del personal exigentes, que permitan captar a los empleados con mayores habilidades en el mercado, en la empresa no se aplica procesos de selección de personal que incluyan pruebas de competencia para contratar el talento adecuado. Estas malas prácticas pueden ser una barrera para el desarrollo de los procesos de ventas de la empresa.

El aumento de la tasa de rotación involuntaria es otro factor aquí, lo que indica el potencial desafío que enfrenta la empresa en la contratación. En la empresa existe un aumento en la rotación involuntaria, pruebas de competencia podría contrarrestar esta tendencia. Esto trae como consecuencia que impide el crecimiento adecuado de los representantes de ventas, es la velocidad con que cambia el mercado y el corto tiempo que tienen para cumplir con las exigencias atribuidas a un representante competente.

La mayoría de los representantes de ventas demoran más de un año para volverse lo suficientemente hábiles para contribuir a los objetivos de la empresa, en su mayoría probablemente debido a la falta de experiencia en ventas y no pasar suficiente tiempo en actividades relacionadas.

La empresa necesita reforzar la formación e incorporar a los trabajadores en las actividades de ventas diarias para obtener mayores ganancias. El incremento de las acciones de formación en la empresa permite:

1. Incremento de ventajas competitivas para ganarse a la competencia.
2. Mejoras en las proyecciones de ventas
3. Disminución de indecisiones en el proceso de ventas
4. Incrementar el volumen de las operaciones de ventas
5. Disminuir el tiempo de aprendizaje del representante de ventas
6. Disminuir el ciclo de ventas
7. Aumentar los ingresos por representante de venta
8. Aumentar la satisfacción del cliente
9. Incrementar los márgenes de ganancia

3.1.4.1 Acciones para mejorar la efectividad de las ventas

1. Diseñar procesos de construcción de talentos, competencias, modelos de aprendizaje y capacidades de análisis para crear agilidad, velocidad y mayor integración dentro y fuera de la organización.
2. Realizar un estudio de los representantes de ventas de alto rendimiento y luego revisar el reclutamiento, retención y formación.
3. Disminuir el tiempo de aprendizaje de un representante de ventas mediante la realización de reclutamiento más específico y de incorporación más eficaz.
4. Buscar alternativas de motivación para que el representante incremente su productividad.

3.1.5 Incrementar el uso de las tecnologías relacionadas con los procesos de ventas.

El uso de la tecnología se hace habitual en el presente, los sistemas de ventas también han evolucionado, producto de la tecnología pueden ser asistidos por software mediante tabletas, CRM móvil y social, y sistemas de inteligencia de ventas. Es preciso alertar que el uso de sistemas por sí solo no trae el éxito, estos sistemas deben ser utilizados de manera correcta.

La mejor manera de aumentar el valor de los sistemas de inteligencia de ventas es basarlas en datos exactos y completos, entiéndase por conocer al detalle las características de los clientes y sus hábitos de consumo.

3.1.5.1 Acciones para aumentar la eficacia de ventas

1. Aprovechar el desarrollo tecnológico para incrementar la información que se tenga de los clientes. Optimizar los servicios y experiencias a través de servicios en la nube basados en el contexto y las soluciones de experiencia.
2. Hacer uso de los análisis descriptivos y predictivos para obtener una visión completa de los clientes y tomar medidas preventivas en las ventas, marketing y servicio continuo en donde pudiera ocurrir pérdida de clientes.
3. Lograr una mayor diferenciación en la interacción con el cliente a través de su análisis.

4. Alinear los costos de servir a la base del valor de la empresa, y crear mensajes más relevantes y personalizados para cada venta.

3.2 Proyección de ventas

Para el desarrollo de la proyección de las ventas de la empresa Mendieta Pulla es preciso tener en cuenta los factores que se presentan a continuación:

1. Comportamiento histórico de las ventas de la empresa
2. Tendencias e impactos en el sector
3. Estrategias de venta de la empresa

Para el desarrollo de las proyecciones de las ventas de la empresa se precisa realizar el análisis de cada uno de los elementos expuestos anteriormente.

3.2.1 Comportamiento histórico de las ventas de la empresa

Para realizar el análisis histórico de las ventas de la empresa se procede a realizar un estudio por ciudades durante los últimos 4 años en el periodo comprendido desde el 2012 hasta el 2015, tabla 13. Para realizar el análisis de las ventas se han escogido las 13 ciudades más representativas en cuanto a volumen de ventas para la empresa Mendieta Pulla.

Tabla 13. Comportamiento de las ventas 2012-2015

Ciudad	Monto 2012	Monto 2013	Monto 2014	Monto 2015
Azogues	\$ 214.899,60	\$ 180.515,69	\$ 100.852,55	\$ 75.759,99
Cañar	\$ 57.474,61	\$ 59.973,72	\$ 35.492,90	\$ 28.465,50
Cariamanga	\$ 55.983,11	\$ 63.207,58	\$ 43.442,10	\$ 25.942,46
Cuenca	\$ 972.446,13	\$ 800.357,77	\$ 756.081,63	\$ 693.581,16
El Triunfo	\$ 59.033,36	\$ 48.383,33	\$ 27.726,62	\$ 62.614,26
Gualaceo	\$ 48.541,56	\$ 41.939,98	\$ 56.312,99	\$ 55.049,49
La Troncal	\$ 74.764,34	\$ 66.935,06	\$ 61.940,95	\$ 65.248,85
Loja	\$ 209.184,32	\$ 186.850,49	\$ 139.391,98	\$ 118.264,51
Macas	\$ 115.525,01	\$ 89.780,75	\$ 110.490,13	\$ 169.221,80
Mendez	\$ 53.650,70	\$ 38.288,54	\$ 19.898,81	\$ 32.470,83
Paute	\$ 73.888,72	\$ 66.305,44	\$ 60.110,89	\$ 64.478,71
Sucua	\$ 57.550,87	\$ 58.445,44	\$ 47.698,03	\$ 46.995,51
Yanzatza	\$ 84.991,42	\$ 83.049,06	\$ 61.281,76	\$ 24.407,91
Total	\$ 2.575.404,74	\$ 1.813.720,42	\$ 1.534.310,00	\$ 1.473.128,19

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

En la tabla 14 se presenta el porcentaje de variación de un año a otro por ciudades. Como se puede observar la disminución total representa un 30 %, siendo Yanzatza y Azogues las ciudades más afectadas con una disminución total de un 71 y 65 % respectivamente. Macas y el Triunfo tienen un saldo positivo al incrementar sus ventas en el periodo en un 46 % y 6 % respectivamente.

El año donde más disminuyeron las ventas es en el 2014 lo que representó el 15 % respecto al 2013. Las ciudades de Méndez y Azogues mostraron variaciones significativas en ese año del 48 % y el 44 % respectivamente.

Tabla 14. Variación de las ventas por año

Ciudad	Variación 2012-2013	Variación 2013-2014	Variación 2014-2015	Variación 2012-2015
Azogues	-16%	-44%	-25%	-65%
Cañar	4%	-41%	-20%	-50%
Cariamanga	13%	-31%	-40%	-54%
Cuenca	-18%	-6%	-8%	-29%
El Triunfo	-18%	-43%	126%	6%
Gualaceo	-14%	34%	-2%	13%
La Troncal	-10%	-7%	5%	-13%
Loja	-11%	-25%	-15%	-43%
Macas	-22%	23%	53%	46%
Mendez	-29%	-48%	63%	-39%
Paute	-10%	-9%	7%	-13%
Sucua	2%	-18%	-1%	-18%
Yanzatza	-2%	-26%	-60%	-71%
Total	-14%	-15%	-4%	-30%

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

3.2.2 Tendencias e impactos en el sector

Durante los últimos años, Ecuador ha presentado una desaceleración económica causada por la disminución de los precios del petróleo a nivel internacional. Esto ha repercutido en que sectores como el de comercio hayan registrados disminuciones en su contribución al PIB teniendo en cuenta la disminución de la capacidad de compra de las personas.

La empresa Mendieta Pulla dedicada a la comercialización de artículos de primera necesidad tanto al por menor como al por mayor ha percibido los efectos de

la desaceleración económica que vive el país y sus ventas disminuyen en el último periodo considerablemente.

A pesar de la importancia de los artículos comercializados por la empresa existen factores que atentan con el desarrollo favorable de los procesos de comercialización, un ejemplo de ello es la dependencia de las importaciones que marca una tendencia al incremento de los precios en el país en buena medida por el efecto de las salvaguardias arancelarias aplicada a inicios del año 2015.

Independientemente de que el sector del comercio sigue siendo uno de los principales de la economía ecuatoriana, la crisis actual provoca que las tendencias en el mismo tiendan a disminuir.

3.2.3 Estrategias de venta de la empresa

La búsqueda de estrategias permite mitigar el impacto de los aspectos negativos, en este caso los dos puntos analizados anteriormente inciden de manera negativa en las ventas de la empresa, el comportamiento histórico en los últimos años muestra una tendencia a disminuir y el comportamiento del sector a nivel nacional tiene igual tendencia.

Para ello la empresa propone un grupo de acciones enfocadas en las líneas que se presentan a continuación:

1. Mejorar la integración de las áreas de marketing y ventas
2. Mejorar la experiencia del cliente en cada punto de venta
3. Fortalecer las metodologías y procesos de ventas
4. Desarrollar el talento relacionado con los procesos de ventas
5. Incrementar el uso de las tecnologías relacionadas con los procesos de ventas.

Teniendo en cuenta el enfoque de la empresa se prevé un aumento gradual en las ventas.

3.2.4 Pronósticos de ventas

Teniendo en cuenta el análisis realizado en los tres puntos anteriores, para realizar el pronóstico de ventas se eligen métodos matemáticos basados en porcentajes de incremento. El método a utilizar es el de los mínimos cuadrados o tendencia lineal con un incremento en las ventas de un 1 % a partir del año 2016. En la tabla 15 se presenta el pronóstico de ventas para cinco años.

Tabla 15. Pronósticos de ventas

Ciudad	Monto 2012	Monto 2013	Monto 2014	Monto 2015	Monto 2016	Monto 2017	Monto 2018	Monto 2019	Monto 2020
Azogues	\$ 214.899,60	\$ 180.515,69	\$ 100.852,55	\$ 75.759,99	\$ 76.517,59	\$ 77.275,19	\$ 78.032,79	\$ 78.790,39	\$ 79.547,99
Cañar	\$ 57.474,61	\$ 59.973,72	\$ 35.492,90	\$ 28.465,50	\$ 28.750,16	\$ 29.034,81	\$ 29.319,47	\$ 29.604,12	\$ 29.888,78
Cariamanga	\$ 55.983,11	\$ 63.207,58	\$ 43.442,10	\$ 25.942,46	\$ 26.201,88	\$ 26.461,31	\$ 26.720,73	\$ 26.980,16	\$ 27.239,58
Cuenca	\$ 972.446,13	\$ 800.357,77	\$ 756.081,63	\$ 693.581,16	\$ 700.516,97	\$ 707.452,78	\$ 714.388,59	\$ 721.324,41	\$ 728.260,22
El Triunfo	\$ 59.033,36	\$ 48.383,33	\$ 27.726,62	\$ 62.614,26	\$ 63.240,40	\$ 63.866,55	\$ 64.492,69	\$ 65.118,83	\$ 65.744,97
Gualaaceo	\$ 48.541,56	\$ 41.939,98	\$ 56.312,99	\$ 55.049,49	\$ 55.599,98	\$ 56.150,48	\$ 56.700,97	\$ 57.251,47	\$ 57.801,96
La Troncal	\$ 74.764,34	\$ 66.935,06	\$ 61.940,95	\$ 65.248,85	\$ 65.901,34	\$ 66.553,83	\$ 67.206,32	\$ 67.858,80	\$ 68.511,29
Loja	\$ 209.184,32	\$ 186.850,49	\$ 139.391,98	\$ 118.264,51	\$ 119.447,16	\$ 120.629,80	\$ 121.812,45	\$ 122.995,09	\$ 124.177,74
Macas	\$ 115.525,01	\$ 89.780,75	\$ 110.490,13	\$ 169.221,80	\$ 170.914,02	\$ 172.606,24	\$ 174.298,45	\$ 175.990,67	\$ 177.682,89
Mendez	\$ 53.650,70	\$ 38.288,54	\$ 19.898,81	\$ 32.470,83	\$ 32.795,54	\$ 33.120,25	\$ 33.444,95	\$ 33.769,66	\$ 34.094,37
Paute	\$ 73.888,72	\$ 66.305,44	\$ 60.110,89	\$ 64.478,71	\$ 65.123,50	\$ 65.768,28	\$ 66.413,07	\$ 67.057,86	\$ 67.702,65
Sucua	\$ 57.550,87	\$ 58.445,44	\$ 47.698,03	\$ 46.995,51	\$ 47.465,47	\$ 47.935,42	\$ 48.405,38	\$ 48.875,33	\$ 49.345,29
Yanzatza	\$ 84.991,42	\$ 83.049,06	\$ 61.281,76	\$ 24.407,91	\$ 24.651,99	\$ 24.896,07	\$ 25.140,15	\$ 25.384,23	\$ 25.628,31
Total	\$ 2.077.933,75	\$ 1.784.032,85	\$ 1.520.721,34	\$ 1.462.500,98	\$ 1.477.125,99	\$ 1.491.751,00	\$ 1.506.376,01	\$ 1.521.001,02	\$ 1.535.626,03

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

3.3 Análisis efecto látigo

El efecto látigo se produce a partir de la falta de coordinación de todos los actores que forman parte de la cadena de suministro, ello produce que existe incertidumbre en las proyecciones de la demanda de los productos y provoca la poca rotación de los inventarios en los niveles más cercanos a los clientes.

El efecto látigo es un problema en las cadenas de suministro que se refiere a la amplificación de cambios en inventario hacia arriba a lo largo de una cadena de suministro (más lejos del cliente). Las pequeñas variaciones en la demanda de los clientes se traducen en grandes variaciones como se transmite la demanda aguas arriba a lo largo de la cadena de suministro.

En la figura 40 se presenta la cadena de distribución de los productos comercializados por la empresa Mendieta Pulla del cual se realiza un análisis posterior de la demanda proyectada en cada una de estas instancias.

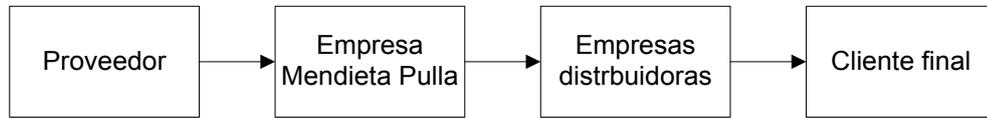


Figura 32. Cadena de suministro

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

Las principales causas atribuidas al efecto látigo son las siguientes:

1. Previsión de la demanda
2. Orden de procesamiento de lotes
3. Fluctuación de los precios
4. Acaparamiento y racionamiento

Cada participante (fase) de la cadena de suministros debe mantener sus acciones en una buena relación con el resto y tomar decisiones beneficiosas para toda la cadena. Si la coordinación es débil o no existe en absoluto, se crea un conflicto de objetivos entre los participantes, que tratan de maximizar las ganancias personales.

3.3.1 Previsión de la demanda

Esta es la primera causa que provoca el efecto látigo a lo largo de la cadena de suministro. Las personas encargadas de tomar decisiones en cada uno de los niveles de la cadena crean un modelo mental del funcionamiento de la cadena de suministro y los patrones de demanda que observan.

Cuando todos los miembros hacia abajo en la cadena de suministro hacen un pedido, el actor de del eslabón superior reajusta la demanda prevista y luego coloca una orden para el socio del eslabón superior en la cadena de suministro. Las órdenes son procesadas por la empresa y llegan al proveedor como una demanda global del producto, demanda que ha sido incrementada por cada uno de los actores de la cadena de suministro. La demanda del producto final que alcanza el proveedor es una exigencia exagerada y no a la demanda real del producto.

3.3.2 Orden de procesamiento de lotes

Los pedidos realizados por los actores de la cadena de suministro están amparados por algún método para la reposición de los inventarios. Como la demanda agota el inventario, los actores ordenan de forma continua, sin que se acumulen los requisitos de reposición de inventario de su proveedor.

Cada actor sigue su propio estilo de colocación de la orden. Se podría ordenar semanal o mensual, en lugar de ordenar frecuentemente como sea necesario para reducir el coste por pedidos. Las razones de estas políticas de pedido son debido a la capacidad del proveedor para gestionar los pedidos de manera frecuente. Esto trae consigo la gestión de una demanda errática.

3.3.3 Fluctuación de los precios

Esto responde a los mecanismos de ventas de las empresas que están involucradas en la cadena de suministro, tienen periódicamente diversos esquemas y promociones tales como descuentos para aumentar al cliente la demanda del producto. El patrón de compra del cliente durante tales períodos no refleja las necesidades de compra, pero es una condición temporal. Esta variación en el patrón de compra es mucho mayor que la variación en la tasa de consumo.

Las promociones también pueden ser un incentivo para comprar más de los requerimientos de la demanda. Estas promociones resultan en alguna forma de fluctuaciones de precios, que obligan al cliente a comprar más de lo necesario o esperar a un precio favorable antes de la compra. Esto produce beneficios temporales para un actor en la cadena de suministro, y además crea el efecto látigo y el aumento de los costos de exploración y producción.

3.3.4 Acaparamiento y racionamiento

El efecto látigo es visible en forma de exceso de inventario apilado en almacenes y el alto costo de la corrección, y de largo tiempo de espera para el producto se venda. Las fluctuaciones de precios y el racionamiento de productos, políticas de previsión y pedidos son los factores significativos que afectan que la información fluya sin problemas en las cadenas de suministro.

Capítulo IV

Propuesta

En el capítulo cuarto de la investigación se presentan la propuesta de la misma basada en el diagnóstico realizado previamente y teniendo en cuenta las estrategias propuestas en el tercer capítulo. Para desarrollar la propuesta es necesario realizar un resumen del diagnóstico del entorno, así como el diagnóstico interno de la empresa que tomando como base las estrategias propuestas para incrementar las ventas son la base principal en la propuesta estratégica de la investigación.

4.1 Resumen del diagnóstico interno y externo

4.1.1. Resumen diagnóstico del macro entorno

Los resultados del análisis externo de la empresa Comercializadora Mendieta Pulla no son favorables para el desarrollo de sus actividades. La crisis económica que atraviesa actualmente el país deja en una posición de desventaja al sector de comercio, esto se debe a la disminución de la demanda de los productos y de los servicios.

Los indicadores económicos analizados muestran una disminución del PIB lo que se traduce en una desaceleración en la producción de bienes y servicios dentro del país. A partir de ello comienza un proceso cíclico en la economía ecuatoriana pues a partir del decrecimiento del PIB, la tasa de desempleo también aumenta lo que permite que se incrementen los indicadores de pobreza y la búsqueda de alternativas informales de empleo. Ello implica la disminución en el poder adquisitivo de las personas y por ende la disminución de la demanda de los productos.

Por otra parte, el comportamiento creciente de la tasa de inflación provoca el incremento de los precios en la cadena de suministro lo que provoca que se incrementen el precio para el consumidor final.

Por otra parte, los factores políticos están encaminados al crecimiento de la economía ecuatoriana y se proyectan programas enfocados al fortalecimiento de empresas como Mendieta Pulla, las cuales deben tomar acciones para aprovechar dichos programas.

Los factores geográficos y demográficos también resultan favorables en el crecimiento de la empresa. Los primeros permiten el efectivo desarrollo de los procesos de distribución hacia las diferentes regiones del país, esto se debe al mejoramiento continuo de las vías nacionales y provinciales. Por otra parte, los factores demográficos son favorables teniendo en cuenta el crecimiento paulatino de la población ecuatoriana lo que es directamente proporcional a la demanda y al nivel de ventas del país.

4.1.2. Resumen diagnóstico del micro entorno

El análisis del micro entorno arrojó la existencia de factores que inciden de forma negativa en el desarrollo de las operaciones de la empresa. La influencia de los competidores en el sector del comercio al mayor y menor es muy fuerte lo que hace que la participación en el mercado de clientes esté altamente fragmentada. Por otra parte, la demanda de los clientes ha disminuido de forma significativa en los últimos 5 años provocando la disminución en la participación en el mercado de la empresa.

4.1.3 Resumen diagnóstico interno de la empresa

La empresa desde el punto de vista interno presenta grandes debilidades, se llegó a esta conclusión luego de realizar el análisis de cada uno de los subsistemas funcionales de la empresa. Las principales debilidades de la empresa están relacionadas con el subsistema organizativo, planeamiento estratégico, recursos humanos y mercadotecnia.

4.2. Plan futuro

El plan futuro de la empresa se enfoca en la elaboración del plan estratégico para los próximos cinco años. Para ello se elaboran las estrategias corporativas y las estrategias funcionales de la empresa donde se describen las actividades necesarias para lograrlas.

4.2.1 Estrategia corporativa

Para lograr un crecimiento de las ventas en la empresa Comercializadora Mendieta Pulla se propone diseñar un nuevo modelo organizativo de la empresa, que implica su reestructuración en todos los ámbitos. Esta reestructuración está enfocada a

la integración de sus procesos, tecnologías y valores empresariales. El diseño de la estrategia de la empresa se desarrolla siguiendo los siguientes pasos:

1. Rediseñar la misión
2. Rediseñar la visión
3. Elaborar objetivos estratégicos
4. Elaborar estrategias o líneas de acción
5. Elaborar políticas empresariales.

4.2.1.1 Misión Empresa Comercializadora Mendieta Pulla

Distribuir productos de consumo masivo a las distintas regiones del Ecuador, manteniendo como principales estándares de calidad el servicio, la rapidez y fiabilidad de las entregas a nuestros clientes. Manteniendo altos estándares de calidad y precios altamente competitivos en el mercado.

4.2.1.2 Visión Empresa Comercializadora Mendieta Pulla

Ser la empresa de referencia para clientes y consumidores finales en la comercialización de productos de consumo masivo. Nuestros procesos logísticos son una muestra de eficiencia y efectividad que garantizan la comercialización de productos con una referencia en cuanto a calidad, precio y competitividad.

4.2.1.3 Objetivos estratégicos año 2021

1. Aumentar en un 8 % las ventas de la empresa Mendieta Pulla.
2. Aumentar un 4 % la participación en el mercado de comercialización de productos masivos.
3. Capacitar al 100 % del personal de ventas de la empresa Mendieta Pulla.
4. Optimizar los procesos de venta y marketing de la empresa.

En la tabla 16 se presenta la matriz de pesos ponderados que permite establecer la prioridad de cada objetivo. Ello consiste en la asignación de pesos y luego establecer las interrelaciones.

Tabla 16. Prioridad de los objetivos estratégicos

Objetivos Estratégicos		O1	O2	O3	O4	Suma	Peso Ponderado	TOTAL
Aumentar en un 8 % las ventas de la empresa	O1	X	1	0	0	1	0.28	0.28
Aumentar un 4 % la participación en el mercado de comercialización de productos masivos.	O2	1	X	0	0	1	0.26	0.26
Capacitar al 100 % del personal de ventas de la empresa Mendieta Pulla.	O3	1	1	X	0	2	0.23	0.46
Optimizar los procesos de venta y marketing de la empresa.	O4	1	1	0	X	2	0.23	0.46
TOTAL							1.00	

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

Lógicamente todos los objetivos estratégicos propuestos son de gran importancia, aunque los resultados de la matriz de pesos ponderados arrojan que debe hacerse énfasis en los objetivos 3 y 4 relacionados con los recursos humanos involucrados en el área de ventas y el mejoramiento de los procesos de ventas y marketing.

4.2.1.4 Competencias empresariales claves

El desarrollo eficiente de las operaciones de la empresa requiere definir cuáles son las competencias claves de la misma, definidos a partir de los objetivos que deben ser priorizados en la planificación estratégica. Las competencias claves son:

1. Personal de ventas altamente calificados y certificados.
2. Desarrollo de procesos de ventas y marketing eficientes.

4.2.1.5 Estrategias fundamentales

Las estrategias fundamentales para lograr el incremento de las ventas fueron determinadas en el capítulo III de la investigación y van enfocadas a:

1. Mejorar la integración de las áreas de marketing y ventas

2. Mejorar la experiencia del cliente en cada punto de venta
3. Fortalecer las metodologías y procesos de ventas
4. Desarrollar el talento humano relacionado con los procesos de ventas
5. Incrementar el uso de las tecnologías relacionadas con los procesos de ventas.

Las estrategias fundamentales están enfocadas a tres perspectivas de crecimiento: clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento. En la tabla 17 se presentan la relación entre las perspectiva, estrategias y objetivos estratégicos.

Tabla 17. Relación estrategia-objetivos estratégicos

Perspectivas	Estrategias fundamentales	Objetivos estratégicos
C Clientes	Mejorar la experiencia del cliente en cada punto de venta	Aumentar en un 8 % las ventas de la empresa Mendieta Pulla. Aumentar un 4 % la participación en el mercado de comercialización de productos masivos.
P Procesos	Mejorar la integración de las áreas de marketing y ventas	Optimizar los procesos de venta y marketing de la empresa.
	Fortalecer las metodologías y procesos de ventas	
	Incrementar el uso de las tecnologías relacionadas con los procesos de ventas.	
A Aprendizaje y crecimiento	Desarrollar el talento humano relacionado con los procesos de ventas	Capacitar al 100 % del personal de ventas de la empresa Mendieta Pulla.

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

4.2.1.6 Políticas empresariales

Para el desarrollo de las operaciones de las empresas definen un grupo de políticas que tributan al fortalecimiento de la misión empresarial, ellas son:

1. Política de Gestión del Capital Humano
2. Política de Gestión de la Calidad
3. Políticas de Gestión Medioambiental
4. Política para la Prestación de Servicios

Gestión del Capital Humano

El desarrollo del talento humano en la empresa Mendieta Pulla es prioridad y constituye una piedra angular en el desarrollo de las actividades de la empresa y por ende en el cumplimiento de los objetivos y el logro de los resultados esperados.

En Mendieta Pulla, la gestión del capital humano se enfoca en garantizar los mejores empleados del sector a través de sus procesos de selección y formación. Nos enfocamos en la creatividad y la iniciativa de los mismos para el logro de las metas de la empresa.

Solo los trabajadores con alto grado de motivación son capaces de cumplir con los objetivos trazados en la organización y satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Tener la percepción de manera periódica sobre las expectativas y necesidades de nuestros empleados es una prioridad.

Nos responsabilizamos con la salud y seguridad de nuestros empleados, esto se refleja en nuestros mecanismos y procedimientos de trabajo para prestar nuestros servicios al cliente.

Las políticas de salario y remuneración establecidas en la empresa favorecen a nuestros trabajadores de acuerdo con su nivel de participación y responsabilidad dentro de las operaciones empresariales.

El clima laboral en nuestras instalaciones es el adecuado para garantizar excelentes relaciones laborales, basadas en la reciprocidad y el respeto hacia cada uno de nuestros empleados.

El Sistema de Gestión de Recursos Humanos es el responsable de garantizar el cumplimiento de todos los principios anteriormente explicados.

Gestión de la Calidad

En la empresa Mendieta Pulla garantizamos la calidad de nuestros productos enfocados a la satisfacción del cliente. La mejora continua de procesos junto a la

preparación de nuestros empleados que garantizan la rentabilidad y el desarrollo. Garantizamos la calidad basada en valores como la honestidad, solidaridad. Nuestras premisas son las siguientes:

1. Nuestros clientes nos reconocen por la calidad de nuestro servicio, la entrega oportuna y en las condiciones requeridas.
2. Los estándares de calidad de los productos entregados junto con los precios competitivos que ofrecemos cumplen con las expectativas de nuestros clientes.
3. La optimización y eficiencia de nuestros procesos serán de referencia para todos los trabajadores del sector, con el fin de lograr un clima laboral favorable en nuestra empresa potenciando la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

Gestión Medioambiental

En la empresa Mendieta Pulla garantizamos la conservación del medio ambiente, la protección de nuestros empleados y nos comprometemos con la seguridad de nuestros clientes al distribuir nuestros productos. La gestión de nuestros procesos y productos están orientados a garantizar la seguridad ambiental cumpliendo normativas internacionales. Los principios que rigen la gestión medioambiental en nuestra empresa son los siguientes:

1. Nuestros proveedores están comprometidos con la protección del medio ambiente y están enfocados a políticas medioambientales eficientes.
2. Nos regimos por las leyes nacionales y locales que controlan nuestro sector.
3. Potenciamos el manejo y uso adecuado de los productos que comercializamos.
4. Nuestra filosofía para comercializar nuevos productos es que estos sean confiables y que no propicien daños medioambientales.
5. Seguimos procedimientos adecuados para el almacenamiento de nuestros productos.

Prestación de Servicios

Para la entrega de nuestros productos cumplimos las siguientes premisas:

1. Los empleados tienen el deber de garantizar una atención al cliente en la que prime el respeto, garantizando el cumplimiento de sus expectativas y escuchando sus criterios.
2. La administración es responsable de fomentar y preservar las relaciones con todos nuestros clientes, garantizando que sean sobre la base del respeto mutuo.
3. Tenemos el compromiso de brindar toda la información de nuestros productos.

4.2.1.7 Valores empresariales

La empresa Mendieta Pulla en pos de fortalecer su cultura organizacional comparte los siguientes valores:

1. Honestidad: este valor es un pilar fundamental en la organización, el trabajador de la empresa Mendieta Pulla debe cumplir con sus obligaciones de forma transparente evitando los flagelos de la corrupción.
2. Lealtad: el trabajador de la empresa Mendieta Pulla debe transmitir la imagen de la organización tanto dentro como fuera de la empresa, y debe actuar y enfrentar cualquier acción que deshonre la imagen de la empresa.
3. Profesionalidad: el trabajador de la empresa Mendieta Pulla debe ser un profesional altamente preparado independientemente de las tareas asignadas dentro de la empresa. Debe tener conocimientos técnicos que permitan cumplir con las exigencias de sus obligaciones.
4. Responsabilidad: el trabajador de la empresa Mendieta Pulla debe ser estricto en el cumplimiento de las y procedimientos establecidos por la empresa.

4.2.2 Estrategias funcionales

Luego de establecidas las estrategias a nivel corporativo se deben definir las estrategias funcionales de la empresa que están en un nivel operativo. A partir de ello se definen todas las acciones que deben enfrentar la empresa para alcanzar los objetivos propuestos.

4.2.2.1 Estrategias específicas

A partir de las estrategias definidas para el incremento de los objetivos propuestos se definen las acciones a seguir en cada una. En la tabla 18 se presenta la estrategia de integración de las áreas de marketing y ventas.

Tabla 18. Estrategia de integración de las áreas de marketing y ventas

Estrategia principal	Estrategias específicas	Acciones	Resultados
Integración de las áreas de marketing y ventas	<ul style="list-style-type: none">-Diseñar la empresa basada en una gestión por procesos-Definir las interrelaciones y puntos comunes en las áreas de marketing y ventas.	<ul style="list-style-type: none">-Mejorar la interconexión entre las ventas, marketing y servicios.-Integrar los procesos internos y los puntos de traspaso entre las funciones de ventas, marketing y servicios.-Alinear marketing, ventas y servicio al cliente en torno a los mismos objetivos.-Crear un papel director de atención al cliente con la responsabilidad de mantener un punto de vista centrado en el cliente a través de las funciones de servicio de marketing, ventas y servicios.	<ul style="list-style-type: none">-Acciones homogéneas en pos de realizar los procesos de ventas.-Empresa gestionada por procesos integrados.-Delimitación de responsabilidades por áreas.

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

En la tabla 19 se presenta las estrategias específicas para la mejora de la experiencia del cliente en cada punto de venta.

Tabla 19. Estrategia de mejora de la experiencia del cliente en cada punto de venta

Estrategia principal	Estrategias específicas	Acciones	Resultados
Experiencia del cliente en cada punto de venta	-Fortalecimiento de la marca -Enfoque al cliente	-Síntesis de los datos internos y la cosecha de los datos externos de los clientes. -Determinar el canal de preferencia de los clientes para interactuar, cara a cara o digital. -Adaptar los mensajes personalizados a los clientes a través de marketing, ventas y servicio. -Abordar proactivamente los problemas de experiencia del cliente que podrían dañar la lealtad en todos los puntos de contacto. - Solidificar la lealtad del cliente	-Modelo de tratamiento al cliente que coincide con los comportamientos de compra preferidos de cada cliente. -Coherencia de mensajes a través de todos los puntos de contacto del cliente. -Disminuir la pérdida de clientes. -Alcanzar un mayor porcentaje de la base de clientes hacia el estatus socio de confianza.

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

En la tabla 20 se presentan las estrategias específicas para fortalecer las metodologías y procesos de ventas.

Tabla 20. Estrategia para fortalecer la metodología y procesos de ventas

Estrategia principal	Estrategias específicas	Acciones	Resultados
Fortalecer la metodología y procesos de ventas	Desarrollo integrado de procesos.	-Diseñar una metodología de ventas y aplicar de forma coherente. -Equilibrar el arte de la venta con los conocimientos científicos requeridos. -Optimizar los procesos y	-Maximizar valor y la unidad de comportamiento de las ventas exitosas. -Gestionar la organización de las ventas con eficacia. -Ser flexibles ante

		el plan de ventas de extremo a extremo -Inspeccionar regularmente los procesos y buscar posibles puntos de fallo, tales como traspaso acuerdo o aprobación de precios especiales.	los cambios del mercado. -Mecanismos para medir la eficacia de los procesos.
--	--	--	---

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

En la tabla 21 se presentan las estrategias específicas para desarrollar el talento humano relacionado con los procesos de ventas.

Tabla 21. Estrategia para desarrollar el talento humano relacionado con los procesos de ventas

Estrategia principal	Estrategia específica	Acciones	Resultados
Desarrollar el talento humano relacionado con los procesos de ventas	Gestión de acuerdo a perfiles de cargo por competencias	-Diseñar procesos de construcción de talentos, competencias, modelos de aprendizaje y capacidades de análisis. -Realizar un estudio de los representantes de ventas de alto rendimiento y luego revisar el reclutamiento, retención y formación. -Disminuir el tiempo de aprendizaje de un representante de ventas mediante la realización de reclutamiento más específico y de incorporación más eficaz. Buscar alternativas de motivación	-Personal calificado para desarrollar los servicios de ventas de la empresa. -Agilidad, velocidad y mayor integración dentro y fuera de la organización.

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

En la tabla 22 se presentan las estrategias específicas para incrementar el uso de las tecnologías relacionadas con los procesos de ventas.

Tabla 22. Estrategia para incrementar el uso de las tecnologías relacionadas con los procesos de ventas

Estrategia principal	Estrategia específica	Acciones	Resultados
Incrementar el uso de las tecnologías relacionadas con los procesos de ventas	Introducir tecnologías de punta para el desarrollo de procesos de ventas	<ul style="list-style-type: none"> -Aprovechar la movilidad, la analítica y la nube para el apoyo tecnológico de habilitación de ventas de inversiones. Aprovechar las tecnologías para seguir a los clientes -Optimizar los servicios y experiencias a través de servicios en la nube basados en el contexto y las soluciones de experiencia como un servicio. -Hacer uso de los análisis descriptivos y predictivos para obtener una visión completa de los clientes -Tomar medidas preventivas en las ventas, marketing y servicio continuo en donde pudiera ocurrir pérdida de clientes. -Apoyo a una mayor diferenciación en la interacción con el cliente a través de análisis del cliente comprador de valor, análisis de valor para el cliente, y el costo para servir de análisis para enfocar los modelos de servicios de marketing, ventas y por segmentos. -Alinear los costos de servir a la base del valor de la empresa, y crear mensajes más relevantes y personalizados para cada venta. 	<ul style="list-style-type: none"> -Mayor conocimiento de los clientes. -Incrementar la fidelización de los clientes.

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

4.2.3 Proyectos estratégicos

Los proyectos estratégicos se proponen para dar cumplimiento a los objetivos planteados y realizar de forma efectiva la planeación estratégica de la empresa. Los proyectos estratégicos de la empresa se proponen a continuación:

1. Fortalecimiento de marca
2. Rediseño de procesos de ventas
3. Diseño de un plan de formación y capacitación del talento humano para los trabajadores de venta.
4. Plan de mejora tecnológica para los procesos de venta.

Los 4 proyectos propuestos responden a los objetivos estratégicos definidos en la propuesta de la investigación por lo que se debe determinar la relación entre ellos. En la tabla 23 se presenta esta relación, la escala de valores que se le otorga son 0, 3, 6 y 9, donde 0 significa la menor relación del proyecto con el objetivo y 9 la mayor relación e impacto del proyecto sobre el objetivo (Morales, 2014).

Tabla 23. Relación objetivos estratégicos-proyectos

Objetivos Estratégicos	Pesos	Fortalecimiento de marca	Rediseño de procesos de ventas	Diseño de un plan de formación y capacitación del talento humano para los trabajadores de venta	Plan de mejora tecnológica para los procesos de venta
Aumentar en un 8 % las ventas de la empresa	0.28	9	9	9	6
Aumentar un 4 % la participación en el mercado de comercialización de productos masivos.	0.26	9	9	9	6
Capacitar al 100 % del personal de ventas de la empresa Mendieta Pulla.	0.46	0	3	9	3
Optimizar los procesos de venta y marketing de la empresa.	0.46	0	9	9	9
Promedio del impacto		4.86	10.38	13.14	8.76
Prioridad		4	2	1	3

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

Los resultados de la matriz de relaciones entre los objetivos y los proyectos estratégicos arrojan que el orden de prioridad para la realización de los mismos es la siguiente:

1. Diseño de un plan de formación y capacitación del talento humano para los trabajadores de venta.
2. Rediseño de procesos de ventas
3. Plan de mejora tecnológica para los procesos de venta
4. Fortalecimiento de marca

4.2.3.1. Diseño de un plan de formación y capacitación del talento humano para los trabajadores de venta.

El plan de formación y capacitación para los trabajadores que están involucrados en los procesos de ventas se presenta en la tabla 24.

Tabla 24. Proyecto estratégico plan de formación y capacitación del talento humano para los trabajadores de ventas.

<i>Nombre del proyecto: Plan de formación y capacitación del talento humano para los trabajadores de ventas</i>	
Empresa: Comercializadora Mendieta Pulla	
Responsable desarrollo del proyecto: Gerente de Recursos Humanos	
Objetivo del proyecto: El proyecto va dirigido a la preparación del personal de ventas de la empresa de acuerdo a sus necesidades	
Descripción del proyecto: El proyecto está encaminado en una primera etapa a determinar los recursos humanos que necesita la empresa para realizar sus operaciones relacionados con el área de ventas, definir las competencias por cada uno de los cargos y proyectar la capacitación de estos trabajadores.	
Alcance: personal de venta de la empresa	
Etapas	
Actividades	Duración (meses)
Identificación del personal necesario en la empresa para desarrollar los procesos de ventas	Uno
Elaboración de los perfiles de cargo por competencias	Dos
Contratación del personal	Dos
Primera etapa de capacitación	Siete
Tiempo de duración del proyecto: 1 año	

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

4.2.3.2. Estudio y rediseño de los procesos de ventas

En la tabla 25 se muestra el proyecto estratégico para el rediseño de los procesos de ventas.

Tabla 25. Proyecto Estratégico Estudio y Rediseño de los Procesos de Ventas

<i>Nombre del proyecto: Estudio y rediseño de los procesos de ventas</i>	
Empresa: Comercializadora Mendieta Pulla	
Responsable desarrollo del proyecto: Gerente de Ventas	
Objetivo del proyecto: El proyecto va dirigido determinar las necesidades organizativas de los procesos de ventas involucrados en el área de ventas y marketing de la empresa.	
Descripción del proyecto: El proyecto consiste en la optimización de todos los procesos de ventas de la empresa y la implantación de una estructura organizativa que soporte los procesos del área de marketing y ventas.	
Alcance: las operaciones de ventas	
Etapas	
Actividades	Duración (meses)
Identificación de los procesos de ventas de la empresa	Uno
Documentación de procesos	Dos
Control de los procesos	Uno
Mejora de los procesos	Uno
Definición de la estructura organizativa	Tres
Elaboración de manuales de procesos y procedimientos	Dos
Elaboración de manuales de calidad	Uno
Tiempo de duración del proyecto: 11 meses	

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

4.2.3.3. Plan de mejora tecnológica para los procesos de venta

En la tabla 26 se presenta el plan de mejora tecnológica para los procesos de ventas de la empresa comercializadora Mendieta Pulla.

Tabla 26. Proyecto estratégico Mejora Tecnológica para los Procesos de Ventas

<i>Nombre del proyecto: Mejora Tecnológica para los Procesos de Ventas</i>	
Empresa: Comercializadora Mendieta Pulla	
Responsable desarrollo del proyecto: Gerente de ventas de la empresa	
Objetivo del proyecto: El proyecto va dirigido determinar las necesidades tecnológicas de los procesos de ventas teniendo en cuenta las herramientas y equipamientos para la prestación de servicios de ventas.	
Descripción del proyecto: El proyecto consiste en mejorar desde el punto de vista tecnológico todas las operaciones de la empresa.	
Alcance: Todas la operaciones de la empresa	
Etapas	
Actividades	Duración (meses)
Identificación de las necesidades tecnológicas de los procesos de ventas	Uno
Evaluación en el mercado de las tecnología existente	Dos
Adquisición de la tecnología	Seis
Tiempo de duración del proyecto: 9 meses	

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

4.2.3.4. Fortalecimiento de marca

En la tabla 27 se presenta el proyecto estratégico para el fortalecimiento de la marca de los productos que comercializa Mendieta Pulla.

Tabla 27. Proyecto estratégico Fortalecimiento de la Marca

Nombre del proyecto: Estudio de mercado y posicionamiento de marca	
Empresa: Comercializadora Mendieta Pulla	
Responsable desarrollo del proyecto: Gerente General de la empresa	
Objetivo del proyecto: Identificar nuevos sectores de mercado, determinar las características y las necesidades de los clientes potenciales. Posicionar la imagen y marca de la empresa.	
Descripción del proyecto: para aumentar la participación de la empresa en el mercado y aumentar las ventas es preciso analizar los movimientos y tendencias del mercado objetivo.	
Alcance: Todos los procesos de la empresa	
Etapas	
Actividades	Duración (meses)
Identificación del mercado objetivo	Uno
Preparación y aplicación de instrumentos para el análisis del mercado	Dos
Análisis de los resultados del estudio y conclusiones	Uno
Determinar y diseñar las ofertas de servicios a partir del estudio realizado	Uno
Diseñar plan de comunicación	Dos
Implantar plan de comunicación	Cinco
Tiempo de duración del proyecto: 1 año	

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

Tabla 28. Cronograma de implantación de la estrategia

Planificación de actividades año 2017-2018															
Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M
Proyecto estratégico plan de formación y capacitación del talento humano para los trabajadores de ventas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Identificación del personal necesario en la empresa para desarrollar los procesos de ventas	■														
Elaboración de los perfiles de cargo por competencias		■	■												
Contratación del personal				■	■										
Primera etapa de capacitación						■	■	■	■	■	■	■			
Estudio y rediseño de los procesos de ventas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Identificación de los procesos de ventas de la empresa	■														
Documentación de procesos		■	■												
Control de los procesos				■											
Mejora de los procesos					■										
Definición de la estructura organizativa						■	■	■							
Elaboración de manuales de procesos y procedimientos									■	■					
Elaboración de manuales de calidad											■				
Mejora Tecnológica para los Procesos de Ventas						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Identificación de las necesidades tecnológicas de los procesos de ventas						■									
Evaluación en el mercado de la tecnología existente							■	■							
Adquisición de la tecnología									■	■	■	■	■	■	
Estudio de mercado y posicionamiento de marca	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Identificación del mercado objetivo	■														
Preparación y aplicación de instrumentos para el análisis del		■	■												

Planificación de actividades año 2017-2018															
Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M
mercado															
Análisis de los resultados del estudio y conclusiones															
Determinar y diseñar las ofertas de servicios a partir del estudio realizado															
Diseñar plan de comunicación															
Implantar plan de comunicación															

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

4.2.4 Presupuesto

En este apartado se presenta el presupuesto necesario para implantar la propuesta de la investigación teniendo en cuenta las acciones que se necesitan implementar en cada uno de los proyectos estratégicos el monto total de la propuesta es de 14150 USD.

Tabla 29. Presupuesto para implemnatar la propuesta

Actividades	Costo (USD)
Plan de formación y capacitación del talento humano para los trabajadores de ventas	
Identificación del personal necesario en la empresa para desarrollar los procesos de ventas	150
Elaboración de los perfiles de cargo por competencias	1800
Contratación del personal	250
Sub-total	2200
Diseño y rediseño de los procesos de ventas	
Identificación de los procesos de ventas de la empresa	350
Documentación de procesos	1750
Control de los procesos	800
Mejora de los procesos	850
Definición de la estructura organizativa	400
Elaboración de manuales de procesos y procedimientos	1200
Elaboración de manuales de calidad	1200
Sub-total	6550
Plan de mejora tecnológica	
Identificación de las necesidades tecnológicas de los procesos de ventas	150
Evaluación en el mercado de las tecnología existente	250
Adquisición de la tecnología	1500
Sub-total	1900
Fortalecimiento de marca	
Identificación del mercado objetivo	200
Preparación y aplicación de instrumentos para el análisis del mercado	700
Análisis de los resultados del estudio y conclusiones	800
Determinar y diseñar las ofertas de servicios a partir del estudio realizado	200
Diseñar plan de comunicación	800
Implantar plan de comunicación	800
Sub-total	3500
Total	14150

Elaborado por: Diego Mateo Calle Jaramillo, Freddy Sebastián Mendieta Pulla

Conclusiones

Con el desarrollo de la investigación se obtuvo las siguientes conclusiones:

1. La empresa Comercial Mendieta Pulla se dedica a la compra y venta al por mayor y al por menor de productos de primera necesidad y debido a largos años de trayectoria y servicio a la comunidad, concluyendo de esta manera que esta empresa se ha convertido en uno de los más reconocidos centros de abastecimiento de producto y se ha posicionamiento en el mercado.
2. Se realizó un análisis a cerca de los cambios legales que ha afectado a la Comercializadora, del cual se concluye que, en todo el tiempo de actividad económica de la empresa no ha surgido efecto negativo alguno por parte de los cambios legales ya que se han seguido todos las leyes, reglamentos y normas vigentes para el correcto funcionamiento del mismo. Los principales cambios legales están encaminados a:
 - Impulsar actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos, y contribuir a la consecución del pleno empleo.
 - Profundizar el acceso a condiciones dignas para el trabajo, la reducción progresiva de la inmoralidad y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales.
 - Fortalecer los esquemas de formación ocupacional y capacitación articulados a las necesidades del sistema de trabajo y al aumento de la productividad laboral.
3. En cuanto al análisis de los cambios económicos se pudo concluir que el PIB dentro de los años analizados, muestra una disminución, lo que implica una desaceleración en la producción de bienes y servicios dentro del país. A partir de ello la tasa de desempleo también aumenta lo que genera que se incrementen los indicadores de pobreza y la búsqueda de alternativas informales de empleo. Ello implica disminución en el poder adquisitivo de las personas y por ende la disminución de la demanda de los productos.

Recomendaciones

1. Para dar continuidad a la implantación de la estrategia propuesta se debe dar seguimiento al comportamiento del entorno, así como a los factores internos de la empresa.
2. En la empresa se debe implantar el diseño estratégico propuesto haciendo uso del cronograma de implantación propuesto en la investigación, ello presupone un avance en la gestión empresarial de la empresa.
3. La implantación del sistema estratégico propuesto debe realizarse posterior a la comunicación de estas acciones a todos los trabajadores y una vez aprobado el cronograma de ejecución.
4. En la empresa se debe implementar un sistema de monitoreo y medición para el control de la estrategia con el fin de identificar errores o deficiencias en el proceso.
5. Los ajustes de la estrategia deben estar condicionados a los cambios del entorno y los factores internos de la empresa.
6. La empresa Mendieta Pulla debe evaluar su cartera de productos actual, de acuerdo a las necesidades del mercado con el fin de ampliar el horizonte en sus negocios.
7. La empresa debe establecer alianzas estratégicas con otras empresas que le faciliten el posicionamiento en el mercado.

Bibliografía

- Acero de la Cruz, R. (2013). *Introducción a la Dirección Estratégica*. Barcelona: Universitat de Catalunya.
- Agripac. (2016). <http://www.agripac.com.ec>. Obtenido de Quienes somos: <http://www.agripac.com.ec/es/quienes-somos/>
- Alicorp. (2016). <http://www.grupoalicorp.com>. Obtenido de <http://www.grupoalicorp.com/alicorp-paises/nosotros/vmv.html>
- Álvarez, J. (2012). <http://basededatoscasi.blogspot.com>. Obtenido de <http://basededatoscasi.blogspot.com/>
- Álvarez, J. (2012). <http://basededatoscasi.blogspot.com>. Recuperado el 5 de Febrero de 2016, de <http://basededatoscasi.blogspot.com/>
- Amador Fernández, S. (2015). <http://www.contabilidad.tk>. Recuperado el 20 de Enero de 2016, de Introducción al análisis económico: <http://www.contabilidad.tk/node/162>
- APIVE. (2013). *Lineamiento de políticas de vivienda de interés social*. QUITO: APIVE.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de Constitución de la República del Ecuador: http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Asamblea Nacional. (27 de Octubre de 2015). <http://www.asambleanacional.gob.ec>. Recuperado el 28 de Enero de 2016, de <http://www.asambleanacional.gob.ec/es/noticia/39674-asamblea-aprobo-proyecto-de-incentivos-para-asociacion>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Índicadores económicos*. Quito: Banco Central del Ecuador.
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Indicadores sector de la construcción*. Quito: Banco Central del Ecuador.

- Banco Central del Ecuador. (Enero de 2016). *Evolución de la Balanza Comercial*.
Obtenido de Evolución de la Balanza Comercial:
<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201601.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (Enero de 2016). <http://www.bce.fin.ec>. Recuperado el 3 de Febrero de 2016, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Basesur. (2016). <http://www.basesur.com>. Obtenido de http://www.basesur.com/contenido/sobre_basesur.asp
- Behar Rivero, D. S. (2008). *Metodología de la investigación*. Shalom 2008.
- C.E.E.I Galicia S.A. (2010). *Manuales Prácticos de Dirección Estratégica Empresarial*. Santiago de Compostela: C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA).
- Cabañas Villanueva, B. A. (2011). *Propuestas de estrategias en una empresa de la industria de la imprenta*. México DF: Instituto Politécnico Nacional.
- Chase, M. (2013). <http://www.ehowenespanol.com>. Recuperado el 26 de Enero de 2016, de Definición de factores socioeconómicos:
http://www.ehowenespanol.com/definicion-factores-socioeconomicos-sobre_36174/
- Contreras, J. (2006). <http://www.joseacontreras.net>. Recuperado el 25 de Enero de 2016, de La matriz de evaluación de los factores internos:
<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>
- Cooperación Técnica nº ATN/FG-9903-EC y Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (26 de septiembre de 2007). *MEMORANDO GNTI No: DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO DE TURISMO SOSTENIBLE PARA ECUADOR "PLANDETUR 2020"*. Obtenido de MEMORANDO GNTI No:
<http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PLANDETUR-2020.pdf>

- Decisión empresarial. (2015). *http://decisionempresarial.com*. Recuperado el 26 de Enero de 2016, de Analisis PEST:
<http://decisionempresarial.com/co/index.php/recurso/admon-empresarial/84-inteligencia-empresarial/120-analisis-pest>
- Difare. (2016). *http://www.grupodifare.com*. Obtenido de <http://www.grupodifare.com/mision.aspx>
- El ciudadano. (29 de enero de 2016). *El ciudadano*. Obtenido de El ciudadano:
<http://www.elciudadano.gob.ec/la-estabilidad-economica-y-politica-logros-de-la-revolucion-ciudadana/>
- Enrique, A. M. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Enrique, C. (2 de Junio de 2015). La CAN autorizó al país a aplicar la salvaguardia por balanza de pagos. *El Comercio*, 1. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/can-ecuador-salvaguardia-economia.html>
- Espinosa, R. (1 de Abril de 2015). *https://www.biess.fin.ec*. Recuperado el 28 de Enero de 2016, de <https://www.biess.fin.ec/sala-de-prensa/noticias/noticia/archive/noticias/2015/04/01/se-reducen-tasas-de-interes-en-pr-stamos-hipotecarios-para-viviendas-de-hasta-70-000-dolares>
- Fernández Lorenzo, A. (2012). *Concepto de estrategia empresarial*. Madrid: Escuela de organización industrial.
- FIIC. (2014). *http://www.fiic.la*. Recuperado el 30 de Enero de 2016, de <http://www.fiic.la/noticiasfiic.php>
- Flores, H. (2014). *Estadísticas Sector de la Construcción*. Quito: CAMICOM.
- GAD Parroquial de Misahuallí. (2011). *Plan del Buen Vivir y Ordenamiento Territorial (PBVOT) de Puerto Misahuallí*. Obtenido de Plan del Buen Vivir y Ordenamiento Territorial (PBVOT) de Puerto Misahuallí:

http://gadprpuertomisahualli.gob.ec/napo/wp-content/uploads/2014/10/PBVOT_Misahualli_2011.pdf

GAD Parroquial de Misahualli. (15 de Mayo de 2015). *Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial. Parroquia Puerto Misahuallí Cantón Tena*. Obtenido de Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial. Parroquia Puerto Misahuallí Cantón Tena:
http://app.sni.gob.ec/visorseguimiento/DescargaGAD/data/sigadplusdiagnostico/1560507250001_PDOT_2015_PMisahualli_15-05-2015_09-11-36.pdf

GAD Parroquial Misahualli. (19 de Octubre de 2010). *Reglamento orgánico funcional del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural de puerto Misahuallí*. Obtenido de [reglamento-organico-funcional-GAD-Parroquial.pdf](#):
<http://gadprpuertomisahualli.gob.ec/napo/wp-content/uploads/2014/10/reglamento-organico-funcional-GAD-Parroquial.pdf>

GALEONTECH . (2015). <http://www.galeontech.com>. Recuperado el 2 de Febrero de 2016, de <http://www.galeontech.com/quienes-somos/>

Guerra Martín, L. A., & Navas López, J. E. (2015). <http://guerrasynavas.com>. Recuperado el 26 de Enero de 2016, de La dirección estratégica de la empresa: http://guerrasynavas.com/deta5_presentacion.htm

Gulth, E. (1972). *Temas colombianos. Estudios geográficos*. Bogotá: ICEC.

Havells-Sylvania. (2016). <http://www.havells-sylvania.com>. Obtenido de <http://www.havells-sylvania.com/es-es/compa%C3%B1a/havells-sylvania/>

Icabep. (2016). <http://www.icapeb.com>. Obtenido de <http://www.icapeb.com/nosotros.xhtml>

INEC. Instituto Nacional de Estadística y Censos. (Diciembre de 2015). *Reporte de pobreza y desigualdad: INEC*. Obtenido de INEC. Instituto Nacional de Estadística y Censos: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2015/Diciembre_2015/Informe_pobreza_y_desigualdad_dic_15.pdf

- INEC. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Resultados del censo de población y vivienda Ecuador 2010. Fascículo Provincial Napo*. Obtenido de Fascículo Provincial Napo: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/napo.pdf>
- INEC. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Septiembre de 2015). *Reporte de Pobreza por Ingresos. Septiembre 2015*. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec. Reporte de Pobreza por Ingresos. Septiembre 2015: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2015/Septiembre2015/Informe%20pobreza%20y%20desigualdad%20sep_15.pdf
- Instituto Autónomo de Empleo. (2010). *Habilidades comerciales*. Madrid: Consejería de empleo.
- Jaramillo, G. (2012). *Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sostenible del cantón Tena, provincia de Napo*. Riobamba.
- Jaramillo, G. (2012). *PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO TURÍSTICO SOSTENIBLE DEL CANTÓN TENA, PROVINCIA DE NAPO*. Riobamba: Inédito.
- Jaramillo, J. (febrero de 2015). *Universidad de los emisferios. Revista Perspectiva*. Obtenido de Universidad de los emisferios. Revista Perspectivas: <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-perspectiva/242-febrero-2015/1068-como-esta-la-balanza-comercial-del-ecuador>
- Johnson & Johnson del Ecuador. (2016). <https://www.jnjecuador.com>. Obtenido de <https://www.jnjecuador.com/rhmanufactura-como-logramos-productos-de-las-mas-alta-calidad>
- Juretic, J. (2012). *Los tres niveles de la estrategia*. Santiago de Chile: Universidad Católica La Santísima Concepción.
- León, P. (2016). *Propuesta de estrategias competitivas para pequeñas empresas del sector de la construcción*. Quito: Universidad Católica.

Líderes. (2015). Construcción, sector clave para levantar la economía ecuatoriana en este 2015. *Líderes*, 1-2.

Marketing Online. (2013). <http://territoriomarketing.es>. Obtenido de <http://territoriomarketing.es/el-macroentorno-y-microentorno/>

Martí Sanchi, C. (2008). *Aproximación a la Dirección Estratégica Corporativa a los grupos de comunicación Prisa y Vocento a través de la aplicación del modelo Kase de decisiones estratégicas de los hombres de vértices*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Mata Verdejo, E. (2006). *Estrategia empresarial*. Madrid: Escuela de Organización Industrial.

Matilla, K. (2012). *Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de la administración pública*. Barcelona: Editorial UOC.

Matriz legal de inventario de datos de la legislación sobre los recursos hídricos la biodiversidad y el cambio climático en los países de la cuenca del Amazonas (doc Excel) y la introducción de los sistemas jurídicos de cada país. (29 de Enero de 2016). *Matriz legal de inventario de datos de la legislación sobre los recursos hídricos la biodiversidad y el cambio climático en los países de la cuenca del Amazonas (doc Excel) y la introducción de los sistemas jurídicos de cada país*. Obtenido de sitio web: 4e090-Ativ-I.2.2_National_EcuadorProducto01.pdf: http://otca.info/gef/uploads/documento/4e090-Ativ-I.2.2_National_EcuadorProducto01.pdf

Mesa de Desarrollo y Ordenamiento Territorial. (2012). *PDyOT. PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL NAPO 2020*. Obtenido de app.sni.gob.ec: http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/%23recycle/PDyOTs%202014/1560000190001/PDyOT/15022013_101816_Plan_Ordenamiento_Territorial%202012.pdf

Ministerio de Educacion del Ecuador. (2011). *Ciencias Naturales 5* (Segunda ed.). Quito, Ecuador: Ediciones Naciones Unidas. Obtenido de <http://es.slideshare.net/Bernardyzulay/naturales-5-1>

- Ministerio de Hacienda. (2015). *http://www.hacienda.c*. Obtenido de <http://www.hacienda.cl/glosario/pib.html>
- Ministerio de Transporte y Obras Públicas. (11 de Mayo de 2016). *http://www.obraspublicas.gob.ec*. Obtenido de http://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/05/11-05_MAPA-ESTADO-RVE-Abril-2016.pdf
- Ministerio de Transporte y Obras Públicas. MTOP. (Agosto de 2015). *MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA DE LA PROVINCIA DE NAPO. MTOP*. Obtenido de Ministerio de Transporte y Obras Públicas. MTOP: <http://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/08/Literal-k-Proyecto-175200000.506.3766-PROY.pdf>
- Ministerio del trabajo. (2016). *Salario mínimo vital*. Quito: Ministerio del trabajo.
- Ministerio del Turismo. (Mayo de 2015). *PROYECTO ECUADOR POTENCIA TURISTICA*. Obtenido de sitio we. PROYECTO ECUADOR POTENCIA TURISTICA: <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/Documento-Proyecto-Ecuador-Potencia-Tur%C3%ADstica.pdf>
- MINTUR. Ministerio de Turismo. (Marzo de 2012). *PLANDETUR 2020*. Recuperado el 11 de Febrero de 2016, de PLANDETUR 2020: <https://jorgepaguay.files.wordpress.com/2012/03/plandetur.pdf>
- Morales, M. I. (2014). *Diseño de un plan estratégico para el Centro de Transferencia y Desarrollo de Tecnologías(CTT) de la Universidad Central del Ecuador, con la aplicación del modelo gerencial Cuadro de Mando Integral (CMI) y determinar su presupuesto Financiero*. Quito: Universidad de las Fuerzas Armadas.
- Moreno, C. (2012). *Matriz de factores internos*. Barcelona: Universitat de Catalunya.
- ONG Acción Social. (2011). *Guía para la planificación estratégica*. Madrid: Plataforma de ONG Acción Social.

- Perez, M. H. (2003). *La guía del ecoturismo*. Barcelona: Mundi Prensa.
- Periódico Oficial del Movimiento Alianza País. (Mayo de 2015). *Periódico Oficial del Movimiento Alianza País*. Obtenido de Periódico Oficial del Movimiento Alianza País:
http://www.alianzapais.com.ec/images/documentos/somospais/SOMOS_PAIS__47.pdf
- Pita, E. (2015). <http://www.cconstruccion.net>. Recuperado el 30 de Enero de 2016, de <http://www.cconstruccion.net/editorial.html>
- Pita, E. (2015). www.cconstruccion.net. Recuperado el 3 de Febrero de 2016, de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ZYosuJmU3-EJ:www.cconstruccion.net/editorial.html+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec>
- Quifatex. (2016). <http://www.quicorp.com>. Obtenido de <http://www.quicorp.com/quifatex/buscamos-talento/sobre-nosotros>
- Quiñones Montellano, A. (2009). *Economía y administración de empresas*. Cantabria: Universidad de Cantabria.
- Retos en Supply Chain. (4 de Junio de 2014). <http://retos-operaciones-logistica.eae.es>. Recuperado el 26 de Enero de 2016, de Los sectores productivos y sus características: <http://retos-operaciones-logistica.eae.es/2014/06/los-sectores-de-produccion-y-sus-caracteristicas.htm>
- Ronda Pupo, G. A. (2010). *Dirección estratégica, constructo y dimensiones*. La Habana: Ediciones Futuro.
- Salica. (2016). <http://www.salica.es>. Obtenido de http://www.salica.es/mision-vision-y-valores_es_4_2_278.html
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLANDES). (2010). *Agenda Zonal para el Buen Vivir. Propuesta de Desarrollo y Lineamientos para el Ordenamiento Territorial: SENPLANDES*. Obtenido de sitio web de SENPLANDES: https://issuu.com/publisenplades/docs/agenda_2

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *http://www.buenvivir.gob.ec*.
Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/versiones-plan-nacional>

Secretaría Técnica de Cooperación Intrenacional. (Abril de 2015). *Agenda Nacional de Cooperación Internacional*. Obtenido de Agenda Nacional de Cooperación Internacional: <http://www.cooperacioninternacional.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/05/Agenda-Nacional-del-Cooperacio%CC%81n-Internacional1.pdf>

Servicio de Rentas Internas. (Enero de 2016). *http://www.sri.gob.ec*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/67>

SuperIntendencia de Compañías. (2014). *Aspectos Generales para la Inscripción de Empresas*. Quito: Superintendencia de Compañías.

Superintendencia de Compañías. (2015). *Registro de compañías*. Quito: Superintendencia de Compañías.

Vistazo. (23 de Diciembre de 2015). EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN, AFECTADO POR LA DESACELERACIÓN ECONÓMICA. *Vistazo*, pág. 2.

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que el Consejo de Facultad en sesión del 30 de mayo de 2016, resolvió aprobar la denuncia del trabajo de titulación: el trabajo de titulación *“Análisis de afecciones de los cambios económicos, legales y propios de las empresas comercializadoras aplicado a la empresa “Comercializadora Mendieta Pulla” Período 2010 al 2015”*, presentado por los estudiantes **DIEGO MATEO CALLE JARAMILLO** con código 61222 y **FREDDY SEBASTIAN MENDIETA PULLA** con código 60042. Designa como **Directora a la ingeniera María José González Calle** y como miembros del Tribunal Examinador a la economista Silvia Mejía Matute e ingeniera Mauricio Wilches Montesdeoca.- De acuerdo al cronograma de la Unidad de Titulación, los peticionarios tienen **hasta el 14 de octubre de 2016** para presentar el trabajo de titulación, debiendo realizar dos sustentaciones parciales del desarrollo del trabajo en las semanas entre el 4 al 8 de julio y entre el 29 de agosto al 2 de septiembre de 2016.

Cuenca, junio 8 de 2016

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a vertical stroke, positioned below the date.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

“Protocolo de Trabajo de Titulación”

Título: “Análisis de afecciones de los cambios económicos, legales y propios
de las empresas comercializadoras

Subtítulo: Aplicado a la empresa "Comercializadora Mendieta Pulla"

Periodo 2010 al 2015

Nombre del Estudiante: Calle Jaramillo Diego Mateo, Mendieta Pulla Fredy Sebastián

Director sugerido:

Ing. González María José

Cuenca, Ecuador

1. DATOS GENERALES

1.1 Nombres de los estudiantes:

Calle Jaramillo Diego Mateo

Mendieta Pulla Freddy Sebastián

1.1.1 Código:

61222

60042

1.1.2 Contacto:

Teléfono: 07-4203671, Celular: 0995632490, Email: diegomateocallej@hotmail.com

Teléfono: 07-4100160, Celular: 0994572282, Email: mendietasebas@hotmail.com

1.2 Director sugerido:

González Calle María José Ingeniera, Email: mgonzalez@uazuay.edu.ec

1.2.1 Contacto:

099-542-1835

1.3 Co-director sugerido:

1.4 Asesor metodológico:

1.5 Tribunal designado:

1.6 Aprobación:

1.7 Línea de Investigación de la carrera:

Gestión Financiera

1.7.1 Código UNESCO:

5311.02

1.7.2 Tipo de trabajo:

a) Proyecto de investigación

b) Investigación formativa

1.8 Área de estudio:

Administración

1.9 Título propuesto:

Análisis de afecciones de los cambios económicos, legales y propios de las empresas comercializadoras.

1.10 Subtítulo: Aplicado a la empresa "Comercializadora Mendieta Pulla" Periodo

2010 - 2015

2.- CONTENIDO

2.1 Motivación de la investigación:

Mendieta Pulla es una empresa comercializadora dedicada a la distribución de productos de consumo masivo en todas las regiones del Ecuador. La empresa se encuentra ubicada en la Avenida Las Pencas y el Paltan 2-78 en la Ciudad de Cuenca.

De acuerdo a su tamaño se clasifica como una mediana empresa la cual cuenta con alrededor de 20 empleados.

A pesar de sus 25 años de experiencia en el mercado la empresa ha visto como sus ingresos han disminuido a pesar de disimiles esfuerzos por ganar participación en el mercado y aumentar sus ventas.

Se aprecia que la disminución en sus ventas está provocada por las condiciones económicas en el país que ha provocado afectaciones en los principales indicadores macroeconómicos lo que implica, y la misma debe adaptar su estructura y procesos a las nuevas exigencias económicas del país.

En el contexto actual el análisis del entorno y el interno de la empresa se presuponen de vital para buscar estrategias que aumenten la participación de la empresa en un mercado que ve cómo crece el número de proveedores de productos de consumo masivo.

2.2 Problemática:

En sus inicios la empresa comercializadora de productos de consumo masivo penetró en dicho mercado alcanzando resultados estables en su gestión. En los últimos años su participación en el mercado se ha visto reducida, por lo que la empresa ha entrado en un bache comercial afectando directamente la estabilidad y las posibilidades de permanecer ofreciendo sus productos en el mercado.

Los cambios del entorno junto a la paralización de las condiciones interna de la empresa se consideran los principales problemas de la empresa. Los factores económicos han cambiado en los últimos años en el Ecuador producto al declive del sector petrolero que es el sostén de la economía ecuatoriana. Esta situación ha causado cambios en los factores sociales y políticos, los primeros son consecuencias de los cambios económicos y los segundos han tenido que transformarse buscando estrategias

para lograr la estabilidad económica del país.

Aparejado a esto se presenta el estancamiento de la empresa en cuento a sus condiciones internas, los sistemas de gestión, estructuras organizacionales, procesos e infraestructura civil y técnica han permanecido inamovibles propiciando una situación compleja y desfavorable en la empresa.

2.3 Pregunta de investigación:

¿Qué cambios económicos legales y propios de la empresa afectaron a los ingresos de la Comercializadora Mendieta Pulla?

2.4 Resumen:

El cambio de las condiciones económicas, políticas y sociales del Ecuador y la inestabilidad que ello representa está afectando diversos sectores de la Economía, incidiendo fundamentalmente en las pequeñas y medianas empresas incrementándose los índices de liquidación de capital entre las mismas.

La empresa Mendieta Pulla insertada en el sector de la distribución de los productos masivos, está siendo afectada directamente por los factores antes mencionados y se encuentra en un bache dentro de su gestión a pesar de su experiencia en el mercado con sus 25 años de participación en el mismo.

La investigación propicia elementos para determinar cuáles son las condiciones externas e internas que más están afectando a la empresa y con ellos trazar estrategias que permitan adaptarse a los cambios del entorno potenciando el aprovechamiento de las oportunidades que este ofrece y mitigando el efecto de sus amenazas. Para ellos es preciso conocer también las principales debilidades y fortalezas con que cuenta Mendieta Pulla para enfrentarse al entorno y aumentar su participación en el mercado.

2.5 Estado del arte y marco teórico:

La dirección estratégica es un proceso que regula un conjunto de acciones ordenadas con el fin de alcanzar la visión empresarial. El desarrollo de este proceso incluye etapas de diagnóstico, organización implantación y control.



El modelo de Dirección Estratégica pretende insertar la vida de la empresa en su medio externo, de tal forma que sea capaz de responder con eficacia tanto a las oportunidades y situaciones favorables que el mismo plantea como a aquellos otros retos y amenazas que también pudieran aparecer. Todo ello, sin perder la visión de los recursos, las capacidades y las fortalezas internas con las que la propia empresa cuenta, así como las debilidades que todavía mantenga (Guerra Martín & Navas López, 2015).

El concepto aportado por Guerra Martín y Navas López (2015) enfoca a la dirección estratégica como una herramienta que permite no solo visualizar las condiciones del entorno para enfrentarse a él, sino ser un agente transformador del mismo. En el esquema que se muestra en la figura 1 se presentan todos los elementos necesarios a tener en cuenta para llevar a cabo un proceso estratégico.

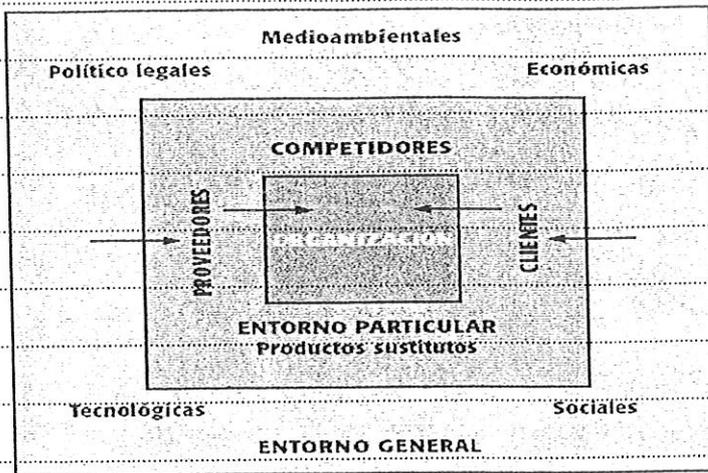
Diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico constituye la primera etapa del proceso de planificación estratégica en el cual se analizan todos los elementos necesarios para luego desarrollar un proceso estratégico integral.

El diagnóstico estratégico es un proceso para descubrir el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fuerzas y debilidades que la misma muestra en relación a los factores competitivos que definen su campo de actividad, de forma que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de su posición competitiva (ONG Acción Social, 2011, pág. 20).

“El diagnóstico estratégico tiene tres niveles; del macro-entorno o general, el del micro-entorno o entorno particular y, el interno de la organización” (Ronda Pupo, 2010, pág. 103). En la figura 2 se presentan los niveles del diagnóstico estratégico. Figura 1

Niveles del diagnóstico estratégico



Fuente: Ronda Pupo, 2010

(Mata Verdejo, 2006), da una clasificación de los tipos de entornos que se pueden encontrar al realizar un análisis del mismo:

- Estabilidad (Estable / dinámico).
- Complejidad (Simple / Complejo).
- Diversidad (Integrado / Diverso).
- Hostilidad (Favorable / Hostil) (pág. 16)

De la misma manera en la tabla 1 se presenta una relación de las características del entorno y las estrategias a adoptar por las empresas.

Tabla 1

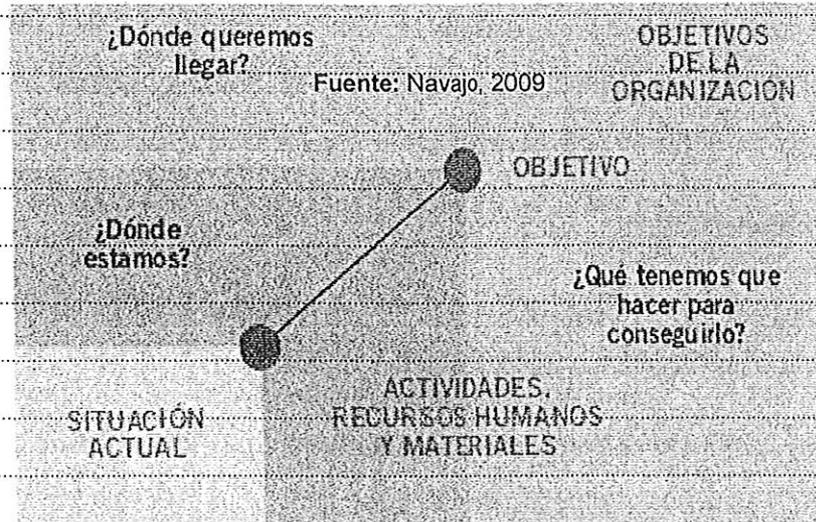
Relación entre las características del entorno-estrategia

ENTORNO	ESTRATEGIA	CAPACIDAD DE GESTIÓN
Repetitivo/Estable	Estable/Moderadas	Conservadora/No arriesgadas
Expansivo (Lenta/proyectable)	Reactiva	Producción
Cambiante (Rápida/proyectable)	Anticipadora	Marketing
Discontinuo (Discontinuo/predecible)	Exploratoria	Estrategia
Sorpresivo/turbulento	Creativa	Flexible



Figura 2

Elementos a tener en cuenta para un proceso de planificación estratégica



Diagnóstico del macro entorno

“El macro entorno es aquella parte del ambiente empresarial que afecta por igual a todas las organizaciones. Las fuerzas que lo componen son muy difícilmente controlables sobre todo en compañías pequeñas” (Instituto Autónomo de Empleo, 2010, pág. 5).

El macro entorno constituye uno de los tres niveles a diagnosticar de acuerdo a la evaluación de diferentes autores en el mismo se encuentran factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

“El entorno engloba los factores que reflejan las grandes tendencias de la realidad exterior de la empresa. Son los factores más alejados de la empresa sobre los que su capacidad de influir es mínima. Estos factores afectan, más o menos directamente, a todas las empresas” (Quiñones Montellano, 2009, pág. 6).

Los factores del macro entorno afectan por igual a todas las empresas que estén en un mismo sector, aunque el impacto sobre ellas está determinado por las estrategias que asumen las mismas para enfrentar dicho entorno.

Los factores políticos legales están definidos por el contexto político del país,

leyes y regulaciones en torno al sector de análisis, proyecciones del gobierno relacionado con el desarrollo. Los factores tecnológicos están marcados por el desarrollo de la ciencia en el área de atención y la disponibilidad de estas tecnologías para el sector en cuestión (Ronda Pupo, 2010, pág. 80)

“Los factores socio-económicos son las experiencias sociales y económicas y las realidades que te ayudan a moldear la personalidad, las actitudes y la forma de vida. También pueden estar definidos por las regiones y los vecindarios” (Chase, 2013).

Diagnóstico del micro entorno

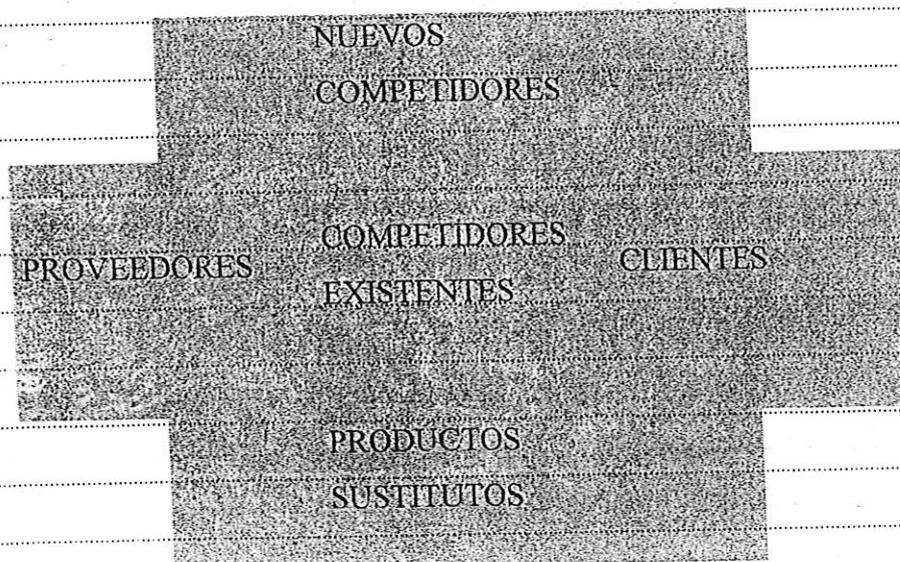
Después de realizado el diagnóstico del macro entorno se procede a evaluar las condiciones del entorno cercano o micro entorno empresarial.

El segundo nivel para el diagnóstico estratégico lo constituye el micro entorno o entorno específico de la empresa, para ello se tienen en cuenta los factores que lo conforman. “El micro entorno analiza 4 factores fundamentales: clientes, proveedores, distribuidores y competidores. A continuación se dan consideraciones generales sobre estos factores” (Marketing Online, 2013):

La relación de los elementos que componen el entorno específico de acuerdo a las cinco fuerzas de Michael Porter se presenta en la figura 3.

Figura 3

Elementos que componen el entorno específico



Fuente: Acero de la Cruz, 2013.

Diagnóstico interno

El último nivel dentro de la etapa de diagnóstico estratégico lo constituye el diagnóstico interno, cuyo propósito es realizar la evaluación de todos los subsistemas funcionales de la empresa para determinar debilidades y fortalezas dentro de los mismos.

“El diagnóstico interno permite estimar la importancia de las fuerzas y debilidades a través de las amenazas y oportunidades que provienen del entorno. El diagnóstico interno se impone de comienzo antes que el diagnóstico externo” (Álvarez, 2012).

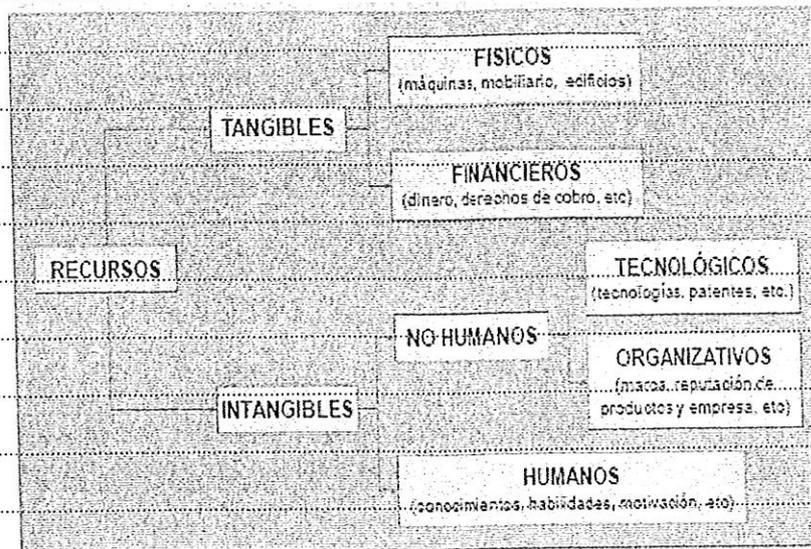
Para la caracterizar a la empresa desde el punto de vista interno se deben tener en cuenta los siguientes factores (Acero de la Cruz, 2013; pág. 31):

- Inventario de medios materiales
- Estudio de la situación financiera
- Análisis de la oferta propia
- Estudio de componentes organizativos
- Análisis del personal.

La figura 4 muestra todos los niveles que se deben tener en cuenta para el desarrollo de un diagnóstico interno.

Figura 4

Clasificación de los recursos de la organización



Fuente: Acero de la Cruz, 2013

2.6 Hipótesis: No aplica.

2.7 Objetivo general:

Analizar las afecciones de los cambios económicos, legales y propios de las empresas comercializadoras aplicado a la empresa "Comercializadora Mendieta Pulla", mediante el levantamiento de información en los años 2010 al 2015, para generar un plan de acción en que las empresas comercializadoras puedan adoptar y así mejorar sus ventas, y ajustarse a la nueva realidad económica y política que el Ecuador ha adoptado en estos últimos años.

2.8 Objetivos específicos (operativos):

-Levantar información de la empresa "Comercializadora Mendieta Pulla" de los años 2010 al 2015.

-Analizar los cambios legales que ha afectado a la empresa "Comercializadora Mendieta Pulla" en los años 2010 al 2015.

-Analizar los cambios económicos que han sucedido en el país el cual han afectado a la empresa "Comercializadora Mendieta Pulla" en los años 2010 al 2015.

2.9 Metodología:

El desarrollo de la investigación demandó el uso de diferentes métodos teóricos, los mismos se presentan a continuación:

Método analítico

El método que emplea el análisis y la síntesis consiste en separar el objeto de estudio en dos partes y, una vez comprendida su esencia, construir un todo. El análisis maneja juicios. La síntesis considera los objetos como un todo. (Behar Rivero, 2008, p. 43)

El análisis estratégico se desarrolla haciendo uso de este método al dividir el entorno por cada uno de los factores que lo componen, de igual manera se procede con el análisis interno que se desarrolla teniendo en cuenta cada uno de los subsistemas empresariales.

Método deductivo

Durante el desarrollo de toda la investigación se utilizó este método que apoyó el arribo de conclusiones a partir de comportamientos generales de los factores analizados en el macro entorno, micro entorno así como los factores internos de la empresa.

También es importante para la determinación de líneas estratégicas a seguir para elevar las ventas de la empresa en los próximos años.

2.10 Alcances y resultados esperados:

La investigación es del tipo correlacionar atendiendo a que en ella se busca relacionar las variables del macro entorno, micro entorno, las fortalezas y debilidades de la empresa con la disminución de los ingresos de la misma. Se considera que la incidencia sobre estos factores puede variar la situación en los ingresos empresariales.

2.11 Supuestos y riesgos:

No Aplica.

2.12 Presupuesto:

Objeto	Valor
Dos Equipos (P.C.)	700 USD
Recursos bibliográficos y software	150 USD
Materiales y suministros	40 USD
Mobiliario	150 USD
Servicios	100 USD
Total	1.140 USD

2.13 Financiamiento:

Investigación cubierto por los estudiantes.

2.14 Esquema tentativo:

El contenido de nuestra tesis tentativo.

Capítulo 1: Análisis Interno

1.1 Análisis Histórico

Capítulo 2: Análisis Externo

2.1 Legal

2.3 Económico

2.4 Político

2.5 Salvaguardias

Capítulo 3: Plan de acción

3.1 Estrategias

3.2 Proyección de ventas

3.3 Análisis efecto látigo

Capítulo 4: Propuesta

4.4 Plan futuro

4.5 Alternativas de mejoras

Conclusiones y recomendaciones

2.15 Cronograma:

SEMANA	ACTIVIDADES	Marzo				Abril				Mayo				Junio			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Revisión bibliográfica sobre la investigación	■															
2	Análisis Interno		■	■	■												
3	Análisis Externo					■	■	■	■								
4	Plan de Acción									■	■	■	■				
5	Propuestas													■	■	■	■

2.16 Referencias:

Método: APA

Guerra Martín, L. A., & Navas López, J. E. (2015). <http://guerrasynavas.com>. Retrieved 26 de Enero de 2016 from La dirección estratégica de la empresa: http://guerrasynavas.com/deta5_presentacion.htm

ONG Acción Social. (2011). *Guía para la planificación estratégica*. Madrid: Plataforma de ONG Acción Social.

Ronda Pupo, G. A. (2010). *Dirección estratégica, constructo y dimensiones*. La Habana: Ediciones Futuro.

Mata-Verdejo, E. (2006). *Estrategia empresarial*. Madrid: Escuela de Organización Industrial.

Instituto Autónomo de Empleo. (2010). *Habilidades comerciales*. Madrid: Consejería de empleo.

Quiñones Montellano, A. (2009). *Economía y administración de empresas*. Cantabria: Universidad de Cantabria.

Chase, M. (2013). <http://www.ehowenespanol.com>. Retrieved 26 de Enero de 2016 from Definición de factores socioeconómicos: http://www.ehowenespanol.com/definicion-factores-socioeconomicos-sobre_36174/

Marketing Online. (2013). <http://territoriomarketing.es>. From <http://territoriomarketing.es/el-macroentorno-y-microentorno/>

Álvarez, J. (2012). <http://basededatoscasi.blogspot.com>. From <http://basededatoscasi.blogspot.com/>

Acero de la Cruz, R. (2013). *Introducción a la Dirección Estratégica*. Barcelona: Universitat de Catalunya.

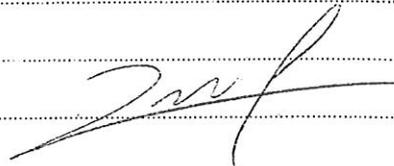
Behar Rivero, D. S. (2008). *Metodología de la investigación*. Shalom 2008.

2.17 Anexos:

2.18 Firma de responsabilidades (estudiante):



Diego Mateo Calle Jaramillo



Mendieta Pulla Freddy Sebastián



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

2.19 Firma de responsabilidad (director sugerido):

2.20 Fecha de entrega: