



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

***“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE EXPANSIÓN
DE SANCECI CÍA.LTDA.”***

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:

INGENIERO COMERCIAL

AUTORES:

Paúl Andrés Cevallos Alvarado
Juan Fernando Martínez Quezada

DIRECTOR:

ING. MARIA ESTHELA SAQUICELA AGUILAR

CUENCA – ECUADOR

2018

DEDICATORIA

A toda mi familia y seres queridos que siempre estuvieron presentes y que han sido parte fundamental en mi vida.

PAÚL ANDRÉS

DEDICATORIA

A Dios y a todos mis seres queridos que estuvieron presentes en mi vida y que fueron parte fundamental para la consecución de esta investigación.

JUAN FERNANDO

AGRADECIMIENTO

Nuestro profundo agradecimiento a todo el personal directivo, administradores y empleados de SANSECI. Cía. Ltda., por darnos apertura en sus instalaciones y ayudarnos con toda la información solicitada para el desarrollo de nuestro trabajo de titulación.

Agradecemos también a la Ing. María Esthela Saquicela Aguilar quien fue directora de nuestro trabajo de titulación, por su valioso tiempo y aporte para la elaboración de este trabajo de investigación.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE DE CONTENIDOS	v
RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
CAPÍTULO I: GENERALIDADES	1
1.1. ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO	1
1.2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA SANCECI CIA.LTDA.....	5
1.3. SITUACION ACTUAL DE SANCECI CIA.LTDA.....	7
1.4. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	9
1.4.1. DINÁMICA DEL MERCADO	10
1.4.2. PRODUCTOS QUE OFRECE	12
CAPITULO II: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA	14
2.1. ANÁLISIS EXTERNO.....	14
2.1.1. Análisis Del Macro Ambiente	14
2.1.1.1. Aspectos Políticos-Legales	14
2.1.1.2. Aspectos económicos.....	18
2.1.1.3. Aspectos sociales	29
2.1.1.4. Aspectos Tecnológicos y Ecológicos.....	34
2.1.2. Análisis del Micro Ambiente	35
2.1.2.1. Clientes.....	35
2.1.2.2. Proveedores	35
2.1.2.3. Competencia	36
2.1.2.4. Modelo de las 5 fuerzas de Porter	38
2.1.2.5. Rivalidad con posibles competidores.....	40
2.2. ANÁLISIS INTERNO	41

2.2.1.	Componente Organizacional.....	41
2.2.2.	Comercialización	42
2.2.3.	Componente Financiero.....	42
2.2.4.	Recursos Humanos.....	46
2.3.	MATRIZ FODA.....	47
CAPÍTULO III: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PROPUESTO PARA SANCECI CIA.LTDA.		49
3.1.	ORGANIGRAMA.....	49
3.2.	FILOSOFÍA CORPORATIVA	52
3.2.1.	MISIÓN	52
3.2.2.	VISIÓN	52
3.2.3.	VALORES.....	53
3.2.4.	PRINCIPIOS.....	54
3.2.5.	POLÍTICAS.....	54
3.2.5.1.	Políticas Estructurales y Financieras	55
3.2.5.2.	Políticas con Clientes.....	56
3.2.5.3.	Políticas de Procesos.....	57
3.2.5.4.	Políticas de Talento Humano	57
3.3.	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	58
Ejes Estratégicos:.....		58
3.3.1.	FODA CRUZADO	61
3.3.1.1.	ANÁLISIS DE FACTORES (EFE y EFI).....	65
3.4.	FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	70
CAPÍTULO IV: PLAN OPERATIVO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....		71
4.1.	SISTEMA DE GESTIÓN.....	71
4.2.	INDICADORES DE GESTIÓN	71
4.2.1.	PERSPECTIVAS	72
4.2.1.1.	Perspectiva Financiera	72
4.2.1.2.	Perspectiva del Cliente.....	73
4.2.1.3.	Perspectiva de Procesos Internos	73
4.2.1.4.	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	73

4.3.	CONTROL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	74
4.3.1.	Cuadro de Mando integral o Balanced Score Card	74
4.3.2.	Mapa Estratégico	77
4.4.	PLAN OPERATIVO	78
4.5.	EVALUACIÓN Y MONITOREO DE LOS INDICADORES.....	91
4.5.1.	METODOLOGÍA PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN Y MONITOREO.....	94
CAPÍTULO V: ESTUDIO DE FACTIBILIDAD		95
5.1.	ESTUDIO DE MERCADO	95
5.1.1.	Oferta y Demanda	97
5.1.2.	Investigación Cuantitativa.....	98
5.1.3.	Análisis de la Investigación Cuantitativa	101
5.2.	ESTUDIO TÉCNICO:.....	109
5.2.1.	Ubicación:	109
5.2.2.	Infraestructura:	109
5.3.	ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO:.....	112
5.3.1.	Inventario Inicial.....	113
5.3.2.	Resumen de Inversión.....	113
5.3.3.	Gastos del Personal de SANCECI. Cía. Ltda. para la ciudad de Azogues	114
5.3.4.	Ingresos	118
5.3.5.	Flujo de Caja	119
5.3.6.	Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno (VAN) y (TIR).....	120
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		122
BIBLIOGRAFIA.....		126
Bibliografía		126
ANEXOS		129
ANEXO 1: Modelo de entrevista para los trabajadores		129
ANEXO 2: Plano actual del supermercado en la ciudad de Cuenca.....		133
ANEXO 3: Modelo de encuesta realizada a clientes.		134
ANEXO 4: Plano propuesto para el nuevo supermercado.....		137
ANEXO 5: Ingresos de la empresa.....		138
ANEXO 6: Inventarios.....		141
ANEXO 7: Ingresos del escenario pesimista con el 10% de ganancia.		143

ANEXO 9: Flujo de Caja.	148
ANEXO 10: VAN Y TIR del escenario pesimista	150
ANEXO 11: Fotos del Comisariato.	151

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo principal brindar un direccionamiento estratégico a SANSECI. Cía. Ltda. el cual garantice un óptimo desarrollo de la empresa para que la misma sea alta mente competitiva. Para esto se necesita implementar estrategias que generaren comportamientos más efectivos y eficientes para a cumplir las metas planteadas por la empresa, elevar la satisfacción de los clientes y sobre todo mejorar la imagen de la empresa.

Para que la empresa tenga un desarrollo eficiente y sostenible y sea altamente competitiva en el mercado se elaboró: Un Cuadro de Mando Integral, un Mapa Estratégico, un FODA cruzado y un Plan Operativo Anual (POA), los cuales ayudarán a SANSECI. Cía. Ltda. a controlar, corregir y tomar decisiones oportunas.

Palabras Clave: Cuadro de Mando Integral, Mapa estratégico, FODA cruzado, Plan Operativo anual.

ABSTRACT

The main objective of this degree work was to provide a strategic direction to SANSECI Ltd. that guarantees an optimal development of the company and high competitiveness. For this, it was necessary to implement strategies to generate more effective and efficient behaviors to meet the goals set by the company, increase customer satisfaction and improve the image of the company. An integral scorecard, a strategic map, a crossed SWOT and an annual operation plan (AOP) were developed in order to have an efficient and sustainable development and be highly competitive. These could help SANSECI Ltd. to control, correct and make timely decisions.

Keywords: Integral scorecard, strategic map, crossed SWOT, annual operation plan.


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas



Translated by:

Ing. Paúl Arpi

CAPÍTULO I: GENERALIDADES

1.1. ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“Es el proceso por el cual los miembros guía de una organización o empresa prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.”¹

CHANDLER, (2003): “planificación estratégica es la determinación de metas a largo plazo de la empresa, la adopción de cursos de acción, y la distribución de los recursos necesarios para alcanzar una meta.”

Según AZÓCAR, (2009): “la planificación estratégica es un factor fundamentalmente para que una empresa u organización de cualquier tipo sea altamente exitosa.”

La planificación estratégica es una secuencia de actividades que ayudan a la empresa a cumplir sus metas a corto, mediano y largo plazo tomando en cuenta siempre la estrategia correcta para poder cumplir con los objetivos propuestos.

IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACION ESTRATÉGICA

Propone nuevas ideas para que las empresas sean más competitivas.

Obliga a los ejecutivos a tomar la mejor decisión para la consecución de metas y objetivos.

Mantiene un enfoque en el futuro y el presente reforzando los principios en la misión, visión y estrategias.

Mejora el desempeño en la organización, orientándole de manera efectiva para que la misma sea innovadora y para que tenga un eficiente liderazgo y dirección.

Promueve el trabajo en equipo, brinda una eficiencia productiva y optimiza procesos.

¹ (GOODSTEIN, NOLAN, & PFIFFER, 1998)

TIPOS DE ESTRATEGIA

- **ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO**

Introducir nuevos productos al mercado o generar valor en los productos ya existentes.

- **ESTRATEGIA DE LIDERAZGO**

Liderazgo en costos, obtener los costos de producción y distribución más bajos para obtener mayor participación en el mercado.

- **ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN**

Consiste en vender un producto único u original que logre distinguirse de la competencia, esta diferenciación puede darse en el diseño del producto, la marca, la calidad, en el buen servicio al cliente y en ofrecer servicios adicionales, etc.

- **ESTRATEGIA DE ENFOQUE**

Esta estrategia consiste en enfocar o concentrar la atención en su segmento específico del mercado, esto quiere decir que los esfuerzos deben enfocarse en vender o producir productos que satisfagan las necesidades de un determinado grupo de consumidores.

- **ESTRATEGIA DE ALIANZA**

Es la asociación de dos o más personas físicas o jurídicas con el objeto de generar aportes a cada una de ellas. Las alianzas tienen la ventaja de sumar y complementar capacidades de empresas sin importar su tamaño, sus resultados son generalmente a largo plazo.

MARKETING ESTRATÉGICO

“Se puede definir el marketing estratégico como un análisis sistemático de las características del mercado y del desarrollo de conceptos y productos rentables,

orientados siempre hacia grupos de determinados consumidores, teniendo en cuenta a la competencia y procurando tener una ventaja competitiva fuerte a largo plazo.”²

Marketing estratégico no es más que buscar las oportunidades del mercado que ayuden a la empresa a satisfacer las necesidades de los consumidores y al crecimiento del negocio.

- **POSICIONAMIENTO Y SEGMENTACIÓN**

El posicionamiento no es más que todo lo que la empresa quiere dejar en la mente del consumidor.

Segmentación es el proceso de dividir o clasificar un mercado en grupos o segmentos identificables similares o significativos.

- **ESTRATEGIAS DE MARKETING**

Según Kotler las estrategias son las siguientes:

- Estrategia de bajos costos.
- Crear una experiencia única para el consumidor.
- Reinventar nuestro modelo de negocio.
- Ofrecer calidad máxima en el producto.
- Centrarse en nichos de mercado.
- Ser Innovador.
- Ser el mejor en diseño.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

“La investigación de mercados implica el diagnóstico de necesidades de información y su búsqueda sistemática y objetiva mediante el uso de métodos para su obtención, análisis, e interpretación con el fin de identificar y solucionar problemas y aprovechar oportunidades.”³

La investigación de mercados no es más que la búsqueda de información necesaria que ayuda a tomar la mejor decisión con el fin de implementar las estrategias adecuadas para la empresa.

² (LAMBIN, 1993)

³ (TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, VÁZQUEZ CASIELLES, & BELLO ACEBRÓN, 2005)

METODOLOGÍA PARA REALIZAR UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Según TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, VÁZQUEZ CASIELLES, & BELLO ACEBRÓN, (2005) las fases son las siguientes:

FASE 1: DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE INFORMACIÓN

- Definición del problema u oportunidad de decisión.
- Establecimiento de los objetivos de investigación.

FASE 2: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- Elección del tipo de investigación.
- Planificación del muestreo.
- Establecimiento del soporte de información y escalas de medida.

FASE 3: EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- Recogida de datos –trabajo de campo.
- Análisis de la información.
- Obtención de resultados.

FASE 4: COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS

- Diseño y preparación del informe de resultados.
- Presentación de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

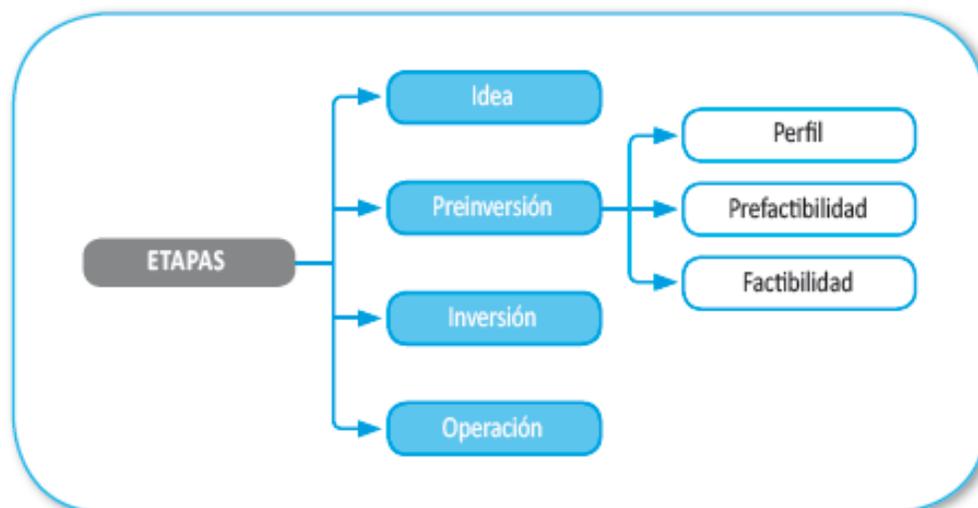
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Para (CHAIN, 2011) un estudio de factibilidad no es más que determinar si es posible realizar o no un proyecto, tomando en cuenta siempre algunos componentes básicos para llegar a la mejor decisión:

- El decisor puede ser un inversionista, financista o analista.
- Las variables controlables por el decisor, que pueden hacer variar el resultado de un mismo proyecto, dependiendo de quién sea él.
- Las variables no controlables por el decisor y que influyen en el resultado del proyecto.

- Las opciones o proyectos que se deben evaluar para solucionar un problema o aprovechar una oportunidad de negocios.

En el siguiente gráfico indica en qué etapa se encuentra el estudio de factibilidad:



GraficoNro.1:Factibilidad

Fuente: (CHAIN, 2011, P. 25,26 y 27).

1.2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA SANCECI CIA.LTDA

Megatienda Santa Cecilia es una empresa familiar creada un 21 de diciembre del 2001 constituyéndose a nombre personal de la Sra. Gladys Cecilia Barahona Pinos.

El local que tenían anteriormente era pequeño, por lo que decidieron ampliarlo y remodelar la tienda, con la finalidad de expandir el negocio, mejorar el servicio y así vender sus productos al consumidor de forma directa. Compraron un local que pertenecía a EMPROVIT, empresa pública. La ampliación de su tienda sirvió para brindar mayor comodidad a sus clientes, dándoles una atención de calidad y mejores servicios, incluso hicieron un parqueadero subterráneo para dar facilidades de estacionamiento y comodidad a sus clientes.

El nombre de “Mega Tienda” se da con la idea de ganar posicionamiento en el mercado y así competir con el resto de supermercados locales y el nombre de “Santa Cecilia” es en honor al nombre de la dueña de la empresa.

En sus inicios, la empresa ofrecía únicamente productos de consumo masivo, pero gracias a la gran cantidad de clientes y a la ampliación de su tienda, la empresa empezó a extender su línea de productos.

En la actualidad SANCECI. Cía. Ltda. se destaca por ofertar productos de bazar, juguetería, plásticos, cosméticos, perfumería, ropa, entre otros. La diversificación en sus productos, la volvió más competitiva dentro del mercado comercial.

Cabe recalcar que la empresa se encuentra en la ciudad de Cuenca con un tipo de mercado de competencia perfecta. El supermercado se encuentra en este mercado ya que no existe una restricción para entrar al mismo y se ofertan productos idénticos a muchos compradores.

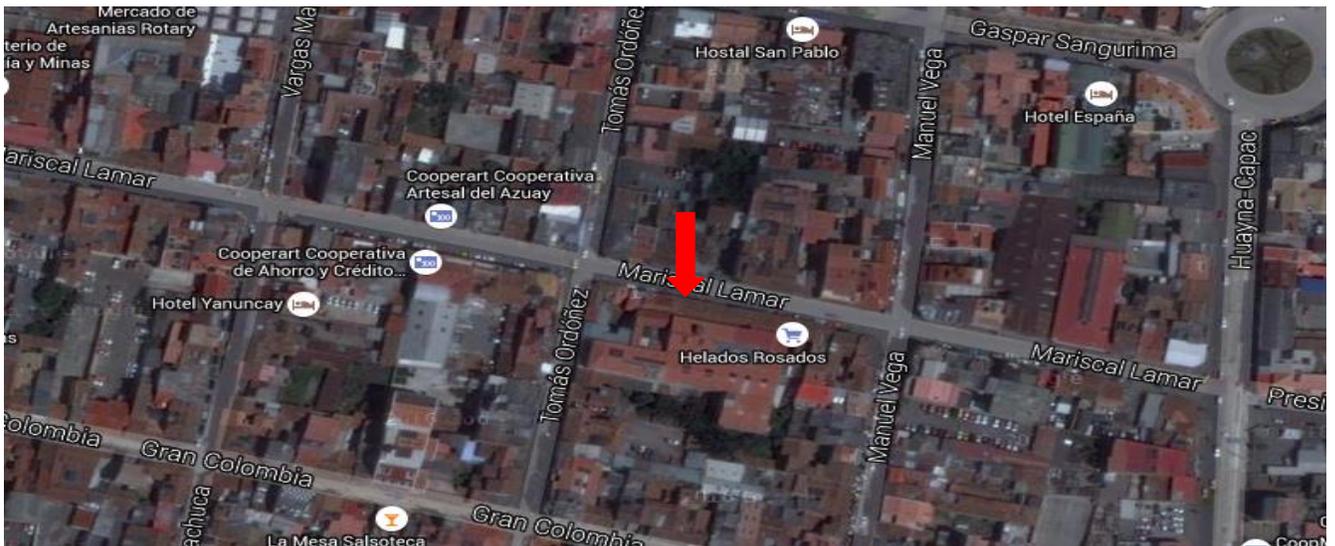


Imagen Nro. 1: Ubicación de SANCECI. CIA. LTDA.

Fuente:

**79.0007984,827m/data=!3m2!1e3!4b1!4m5!3m4!1s0x91cd18164c2ea019:0x63c144
101e7b9239!8m2!3d-2.8962259!4d-78.9986097**

1.3. SITUACION ACTUAL DE SANCECI CIA.LTDA.

Es sumamente importante conocer la situación actual de la empresa, para saber cómo está direccionada, hacia dónde quiere llegar y cuáles son sus principales metas y objetivos.

MISIÓN

Vender productos de primera necesidad, al mejor precio, con la mejor calidad para satisfacer a nuestros clientes.

VISIÓN

Crecer y mejorar constantemente en base a su calidad, precios competitivos y brindar la mejor atención al cliente.

OBJETIVOS

Expandirse en el mercado y ganar un posicionamiento como un supermercado de calidad y con excelentes productos.

La Misión, Visión y Objetivos expuestos anteriormente son propios de la empresa, los cuales demuestran que no se tiene una idea clara de crecimiento y posicionamiento concreto para la empresa. Se ha visto necesario proponer una nueva Misión, Visión y Objetivos, mediante estrategias claras que ayuden a la empresa a ganar un posicionamiento y crecer en el mercado local.

La situación actual de la empresa SANCECI. Cía. Ltda. es eficiente aunque con ciertas irregularidades en algunos campos.

- **Giro del Negocio:** Su comercialización se centra en una gran variedad de productos de primera necesidad, bazar, juguetería, cosméticos, ropa, etc, abarcando un extenso nicho de mercado y fidelidad de los clientes.
- **Oportunidad de negocio:** SANCECI. Cía. Ltda. se ha encaminado en buscar nuevas oportunidades de negocio (construir un nuevo supermercado) y productos de calidad que se puedan comercializar en el supermercado.

- **Estrategias de alianza:** SANCECI. Cía. Ltda. busca la fidelización con sus proveedores garantizándoles pagos oportunos y comercialización rápida de sus productos.
- **Organización:** En los últimos años la empresa ha sufrido desorganización en algunos de sus departamentos y procesos, principalmente en las bodegas donde según el último inventario que se realizó después de cinco años se observó que existieron sobrantes y faltantes en ciertos productos.
- **Recursos Humanos:** Existe una gran rotación de personal en el área de caja y comercialización. Lo que se observó en general es que falta personal en algunas áreas de la empresa.
- **Políticas:** No cuenta con políticas establecidas internamente que garanticen un correcto funcionamiento de la empresa y que den un valor agregado para satisfacer a los clientes.

Cabe recalcar que SANCECI. Cía. Ltda. tiene un amplio nicho de consumidores por lo que ha surgido la idea de construir un nuevo supermercado dentro de la urbe cuencana, lo cual le beneficiará para ampliar su cuota de mercado y para ganar terreno y posicionamiento en el mercado.

1.4. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Logo de la Empresa	
Nombre de la Empresa Tipo de empresa RUC Fecha de constitución Representante Legal	<p>SANCECI. CIA. LTDA</p> <p>Compañía de responsabilidad limitada formado por la familia Barahona.</p> <p>0190393879001</p> <p>Agosto del año 2013.</p> <p>Ing. Ricardo Javier Barahona Pinos.</p>
Actividad de la empresa / Tipo de negocio	<p>Distribución, comercialización, compra y venta al por mayor y menor de toda clase de productos alimenticios de primera necesidad y de consumo masivo, en estado natural, elaborados o semielaborados, confitería en general, bebidas alcohólicas y no alcohólicas de consumo humano, artículos de hogar, bazar, menaje, perfumería, productos de aseo personal y toda clase de artículos de limpieza y medicamentos.</p>
Domicilio de la empresa Horario de atención	<p>En la provincia del Azuay, cantón Cuenca, calles Mariscal Lamar 2-59 y Tomas Ordóñez.</p> <p>Lunes a domingo de 8:30 a 20:00</p>
País Ciudad	<p>Ecuador</p> <p>Cuenca</p>
Teléfono Extensión para ventas E-mail (Correo electrónico) Página Web	<p>(07) 411-50-23 ext. 108</p> <p>Ext: 101</p> <p>info@megasantacecilia.com</p> <p>www.megasantacecilia.com/</p>
Sector Giro de Negocio	<p>Supermercados</p> <p>Relacionado con todo lo que tenga que ver con supermercados y comisariatos así estos sean de actividad externa.</p>

Tabla Nro. 1: Descripción del Negocio

Fuente: Por los autores de la investigación

1.4.1. DINÁMICA DEL MERCADO

- **Consumidores:** Mercado dirigido para amas de casa y cabezas de hogar con ingresos entre los 600 y 800 dólares (clase media y baja), se incluyen también los casos de las personas recién casadas que perciben un sueldo básico en la cual ambas partes trabajan para lograr entre los dos un ingreso mayor a los 600 dólares.

En los siguientes gráficos se mostrará el nivel de ingresos que tiene una familia: promedio de clase media y clase baja en el Ecuador:

El promedio de ingresos totales en Ecuador es de 893 dólares. El decil 1 (menos ingresos) percibe en promedio 305 dólares, mientras el decil 10 (mayores ingresos) tiene un ingreso promedio de 2.459 dólares.

Distribución del Ingreso Corriente Total (monetario y no monetario) Mensual por deciles de ingreso per cápita

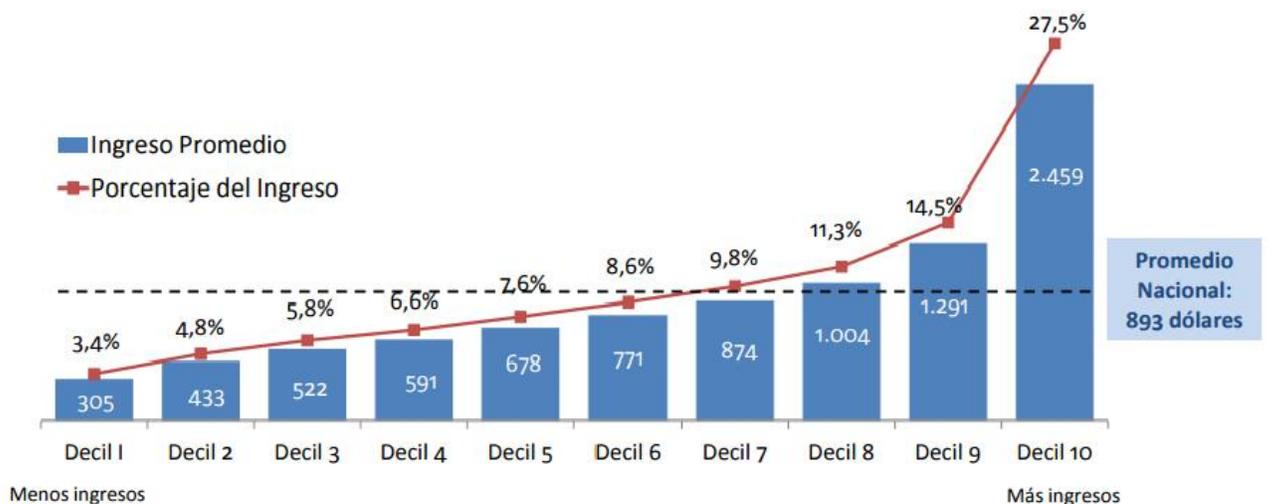


Gráfico Nro.2 Ingresos Familiares en Ecuador

Fuente: <http://www.elcomercio.com/actualidad/inec-ingreso-familia-ecuador-sueldo.html>

INGRESO FAMILIAR DISPONIBLE DEL MES (1,60 PERCEPTORES DE LA REMUNERACIÓN BÁSICA UNIFICADA)	
ENERO - 2017	
Remuneración Básica Unificada 1/.	\$ 375,00
Ingreso Total Mínimo	\$ 375,00
1/12 Décimo Tercera Remuneración	\$ 31,25
1/12 Décimo Cuarta Remuneración 2/.	\$ 31,25
<hr/>	
Ingreso Mínimo Mensual Total de un Perceptor	\$ 437,50
Ingreso familiar mensual de 1,60 perceptores de la remuneración sectorial unificada.	\$ 700,00
<hr/>	
<p>1/. El Salario Básico Unificado para los trabajadores en general se incrementa a partir del 1° de enero de 2017, según Acuerdo del Ministerio del Trabajo Nro. MDT-2016-0300 del 28 de diciembre de 2016; publicado en Registro Oficial Primer Suplemento Nro. 919 de fecha 10 de enero de 2017.</p>	

Tabla Nro.2: Ingresos en el Ecuador

Fuente: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf

- **Proveedores:** En el mercado de consumo masivo tanto SANCECI. Cía. Ltda. como la competencia tienen el poder de negociación con cada uno de los proveedores existentes dentro de dicho mercado, por la cantidad o volumen de compras que realizan.
- **Competencia:** La competencia a la que se enfrenta la empresa indirectamente es dura debido a que existen empresas sólidas y bien establecidas en nuestra ciudad como: Supermaxi, Coralcentro, Gran Aki, TIA, que son empresas que funcionan a nivel nacional, cabe recalcar que estas empresas

ofertan productos similares en comparación a los que oferta SANCECI. Cía. Ltda. pero hay que considerar que cada una de estas empresas tienen diferentes nichos de mercado y su comercialización está dirigida para un segmento muy variado. *(Posteriormente en el capítulo 2, literal 2.1.2.5, se analizará detalladamente a la competencia directa a la que se enfrenta SANCECI. Cía. Ltda.)*

1.4.2. PRODUCTOS QUE OFRECE

SANCECI. Cía. Ltda. ofrece una gran variedad de productos entre los más importantes están:

Seccion 1	Seccion 2	Seccion 3	Seccion 4	Seccion 5	Seccion 6	Seccion 7	Seccion 8	Seccion 9	Seccion 10	Seccion 11
Pelotas	Juguetes	Edredones	Cristaleria	Cereales	Enlatados	Gelatinas	Shampoo	Guantes	Papel Higienico	Aguas
Juguetes	Bolsos	Toallas	Utencilios de cocina	Azucar	Mantecas	Conservas	Pasta Dental	Detergentes	Tollas Femeninas	Jugos
Cortinas de Baño	Porta Retratos	Termos	Alimento Mascotas	Caramelos	Aceite	Avena	Jabon Tocador	Jabon de Lavar	Pañales	Gaseosas
Plasticos		Adornos y Articulos de Hogar		Galletas	Salsas	Café	Focos	Cloros	Servilletas	Snacks
					Arroz				Tollas Cocina	Licoreria
					Fideos					
					Granos					

Tabla Nro. 3: Productos que ofrece SANCECI. Cía. Ltda.

Fuente: por los autores de esta investigación.

La clasificación presentada anteriormente se basa en la organización de la empresa. Hay que considerar que existe una sección exclusiva de bazar, cosméticos y bisutería que está apartada de las secciones del supermercado al igual que la sección de cárnicos, embutidos y congelados que se encuentra en la parte trasera de la tienda.

La clasificación que maneja el supermercado no es la correcta ya que en algunas de sus secciones están productos que no deben mezclarse con otros.

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1. ANÁLISIS EXTERNO

2.1.1. Análisis Del Macro Ambiente

El análisis del macro ambiente se enfoca en todos los aspectos externos que rodean a la empresa, en los cuales la organización desarrolla sus actividades.

SANCECI. Cía. Ltda. está sujeta a los cambios continuos que se dan en los factores externos que la rodean, por lo que la empresa debe tener la capacidad de adaptación. Se analizarán los siguientes factores o aspectos para la consecución de las oportunidades y amenazas correspondientes.

2.1.1.1. Aspectos Políticos-Legales

Políticos

Con la situación actual de la política ecuatoriana y la entrada de un nuevo gobierno, ha generado un alto grado de incertidumbre para la empresa en función sobre las nuevas leyes que entren a regir en el nuevo gobierno ya que estas pueden provocar una ventaja o desventaja para SANCECI. Cía. Ltda.

Dentro del análisis político están los siguientes puntos que son de mayor importancia para el desarrollo comercial de la empresa:

- **Política arancelaria:** Creación de salvaguardias a la importación de productos y materias primas, lo cual genera un incremento en los impuestos y desempleo. Esta política afecta a la empresa en tema de las importaciones debido a que el 100% de productos de bazar y juguetería son importados. Las empresa ha optado en la actualidad a bajar su cupo de importaciones por dicha política.
- **Políticas ambientales:** A las que debe acogerse toda empresa, las cuales son beneficiosas para generar conciencia, crear un entorno y un planeta apto para vivir. La empresa se ve beneficiada con esta política ya que puede

generar proyectos para concientizar a la ciudadanía sobre esta problemática.

- **Política de protección a los consumidores:** Brindándoles productos y servicios de calidad aptos para el uso o consumo humano sin perjudicar su integridad. SANCECI. Cía. Ltda. se beneficia de dicha política ya que implementará nuevas normas de calidad como por ejemplo la ISO-9000.
- **Política en materia de empleo:** respetar los derechos y obligaciones de los trabajadores brindándoles un espacio apto y con todas las seguridades para que puedan desarrollar su trabajo. Esta política para SANCECI. Cía. Ltda. es beneficiosa ya que los trabajadores se sentirán conformes y seguros con su trabajo, salario e incentivos, al igual que la empresa evitará problemas de demandas por problemas laborales.

Legales

Dentro del marco legal se toma en consideración la normativa vigente como: regulaciones, leyes, reglamentos y disposiciones que estén acordes a las actividades empresariales en las cuales se desenvuelven y a las cuales se sujeta SANCECI. Cía. Ltda.

“Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusiva e irán acompañadas de una expresión peculiar. Si no se hubiere cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de la compañía, las personas naturales o jurídicas, no podrán usar en anuncios, membretes de cartas, circulantes, prospectos 28 u otros documentos, un

*nombre, expresión o sigla que indiquen o sugieran que se trata de una compañía de responsabilidad limitada.*⁴

- **Constitucion de una empresa:** La empresa constituye un organismo social, representado por un numero determinado de personas con el fin de unificar esfuerzos, ideologias y trabajo. Las personas que intervienen legalmente en la cosntitucion de una sociedad o empresa recibe el nombre de socio.
 - SANCECI Cia. Ltda. se constituyó bajo escritura pública y posterior inscripción en el reistro mercantil, momento en el que adquiere responsabilidad jurídica.⁵
- **Capital:** Es el factor importante para constituir una empresa, es la aportación que todo socio se compromete a entregar. En una compañía limitada es el monto de \$400.
- **“Art 93 de la ley de compañías:** *Toda compañía de responsabilidad limitada es mercantil, pero sus integrantes por el hecho de constituirla, no adquieren el nombre de comerciantes.*⁶

Dentro de las disposiciones gubernamentales SANCECI. Cía. Ltda. cumple con todas las normas y leyes establecidas en este país para su constitución y funcionamiento.

Registro de la Súper intendencia de Compañías; Expediente Nro. 172309

Resolución de Constitución Nro. SC.DIC.C.13 0745

Registro Único de Contribuyentes Nro. 0190393879001

⁴ Codificación No. 000. RO/ 312 de 5 de noviembre de 1999.

<https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

⁵ <http://appscvs.supercias.gob.ec/consultaimagen/VisualizaDocumetos.zul?tipoDocumento=juridica&expediente=172309&codigoResolucion=32013007060&idDocumento=2.2.1&fecha=2013-08-23%2000:00:00.0>

⁶ LEY DE COMPAÑIAS, CODIFICACION.

[<https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIA S.pdf>]

Dentro de las Disposiciones Fiscales, SANCECI. Cía. Ltda. paga oportunamente todos los impuestos que están vigentes en el Ecuador como: IVA (Impuesto al Valor Agregado), las respectivas declaraciones al SRI (Servicio de Renta Internas).

“Art. 52.- Objeto del impuesto.- Se establece el Impuesto al Valor Agregado (IVA), que grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, así como a los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos; y al valor de los servicios prestados, en la forma y en las condiciones que prevé esta Ley.”⁷

“Art. 1.- Objeto del impuesto.- Establécese el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley.”⁸

Dentro del Código de trabajo, el trabajador debe contar con la afiliación al seguro social, esto se estableció en consulta popular en mayo del 2011, donde toda empresa sea esta pública o privada o cualquier empleador que no afilie a sus empleados será sancionado acorde al ordenamiento jurídico pertinente.

Además el empleador tiene la obligación de:

- Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código.
- Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código.
- Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que este sea realizado.
- Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.

⁷ Ley de Régimen Tributario IVA
file:///C:/Users/Usuario/Downloads/20151228%20LRTI.pdf

⁸ Ley de Régimen Tributario Impuesto a la Renta

- Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.⁹

SANCECI. Cía. Ltda. al tratarse de una empresa comercial debe cumplir todos los pasos para constituirse como una compañía de responsabilidad limitada, como también acatar todas las leyes, reglamentos, obligaciones expuestos por la legislación ecuatoriana para poder funcionar sin ningún inconveniente dentro del país.

2.1.1.2. Aspectos económicos

El desarrollo económico se ve afectado por algunos factores como: inflación, tasa de interés, producto interno bruto, balanza comercial, niveles de ingreso. Los cuales se detallarán a continuación.

⁹Código del Trabajo
<http://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/CODIGO-DEL-TRABAJO.pdf>

Inflación

La inflación es la variación de precios en la economía tanto de bienes como servicios existentes en el mercado durante un tiempo determinado. Una de las medidas más frecuentes de la inflación es el índice de precios al consumidor (IPC) la cual se considerará en este análisis.

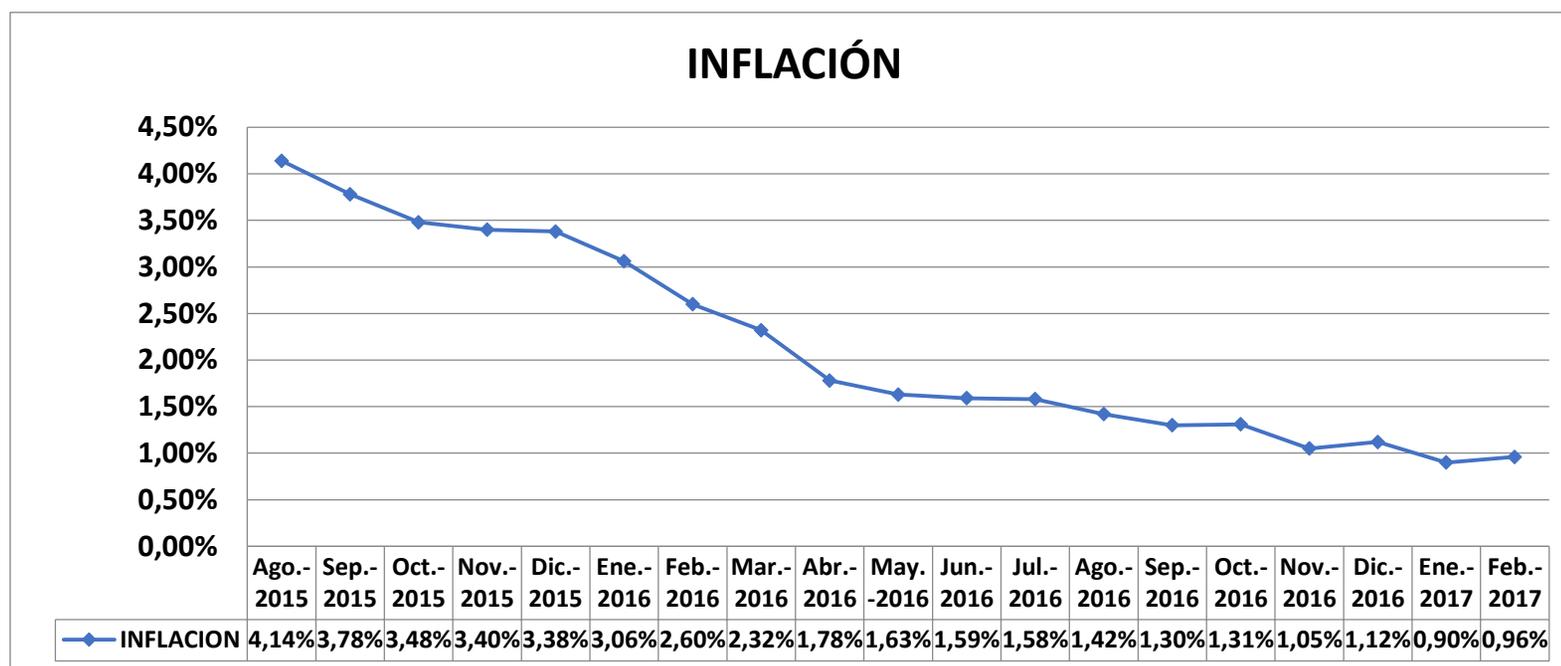


Grafico Nro. 3: Inflación

Fuente: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

El gráfico expuesto anteriormente, muestra que la inflación ha sido variable en los dos últimos años. En el 2015, en el mes de agosto, la inflación alcanzó un valor de 4.14%, con una tendencia a la baja en los siguientes meses del 2015. En mayo del 2016 la inflación registra un valor de 1,63% de igual manera muestra una tendencia a la baja en los meses posteriores. En los meses expuestos del año 2017 se observa que en el mes de enero la inflación es de 0,90% y en el mes de febrero de 0,96% teniendo una tendencia al alza en estos dos últimos meses, pero consideramos que según lo mostrado en el grafico la tendencia va a tener variaciones notorias en los próximos meses del año en curso.

La tendencia a la baja que presenta la inflación es beneficiosa para SANCECI. Cía. Ltda. ya que la misma puede regular sus precios y ser más competitiva en el mercado.

La tendencia que muestra el último semestre es positiva para la empresa ya que no habrá escasez en los productos por parte de los proveedores por lo consecuente no se tendrá alteración en los precios y se evitarán especulaciones e incertidumbre sobre el alza de los precios. El Supermercado comercializará y distribuirá sus productos de manera efectiva y rápida lo que provocaría que sus finanzas mejoren y que la empresa tenga más estabilidad y crecimiento en el mercado. Se debe considerar que la inflación es variante por lo que se prevé que para los próximos meses la misma tendrá una tendencia al alza pero esta será mínima.

Tasa de interés

La tasa de interés no es más que el precio del dinero en el mercado financiero, de acuerdo al uso que se le da al mismo.

Tasa de interés activa: Es el porcentaje que cobran las instituciones bancarias por el dinero que presta, de acuerdo con las condiciones del mercado y las disposiciones del banco central.

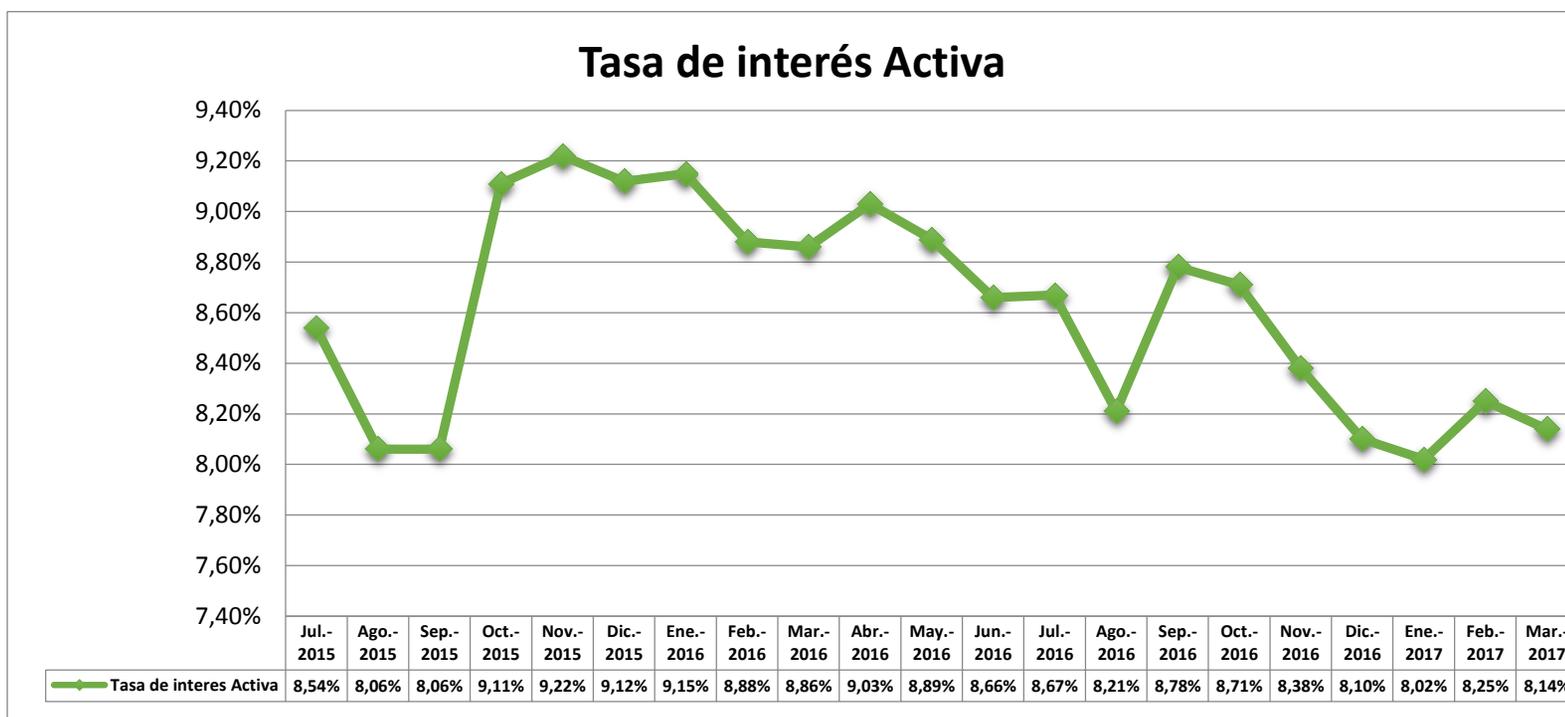


Grafico Nro.4 : Tasa de interes activa

Fuente: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa

La tendencia de la tasa de interés activa en los últimos años ha sido cambiante, se muestra variaciones empezando desde julio del 2015 con un valor del 8,54%, pasando por mayo del 2016 con un valor del 8,89% y terminando en marzo del 2017 con un valor 8,14%.

Las personas y empresas buscan el mejor financiamiento en las instituciones financieras existentes, la tendencia que muestra la tasa de interés activa en los últimos años ha sido fluctuante por lo que la población ecuatoriana buscará no endeudarse hasta que las cosas mejoren, esto implica que tanto las personas como las empresas tendrán menos poder adquisitivo y por ende una disminución en la venta de los productos que ofrece SANCECI. Cía. Ltda.

Tasa de interés pasiva: Es la tasa de interes que las instituciones bancarias o financieras pagan a sus clientes por el dinero captado o mejor dicho lo que paga el banco por los depositos que tenga una persona en esa institucion.

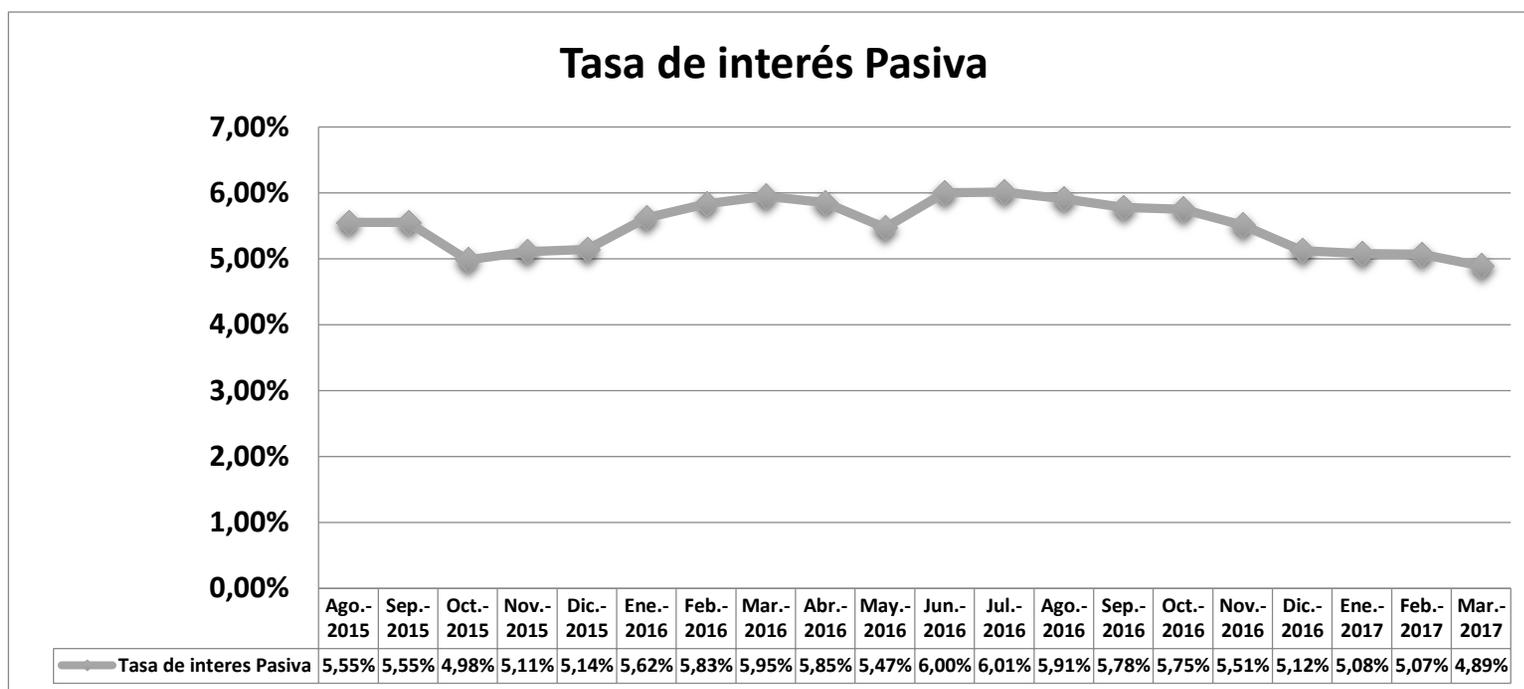


Grafico Nro.5 : Tasa de interés pasiva

Fuente: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa

La tendencia de la tasa de interés pasiva es a la baja en los últimos meses lo cual expone a que las instituciones bancarias no generen las captaciones necesarias. Para la empresa no es un tema preocupante ya que sus ingresos están enfocados al comercio y no a lo que generen las entidades bancarias. Cabe recalcar que SANCECI. Cía. Ltda. tiene dinero en los bancos locales pero en una cantidad prudente para realizar pagos a proveedores o para solventar alguna deuda. Si la empresa tiene inversiones en entidades financieras ganaría un interés fijo que varía desde del 5% al 8% dependiendo del monto y de la entidad financiera, la empresa viendo esa cantidad porcentual que puede generar en una institución financiera prefiere invertir ese dinero para aumentar su portafolio de productos y su cuota de mercado.

Producto Interno Bruto (PIB)

El Producto Interno Bruto (PIB) es la suma en dólares de todos los bienes o servicios que produce un país o una economía.

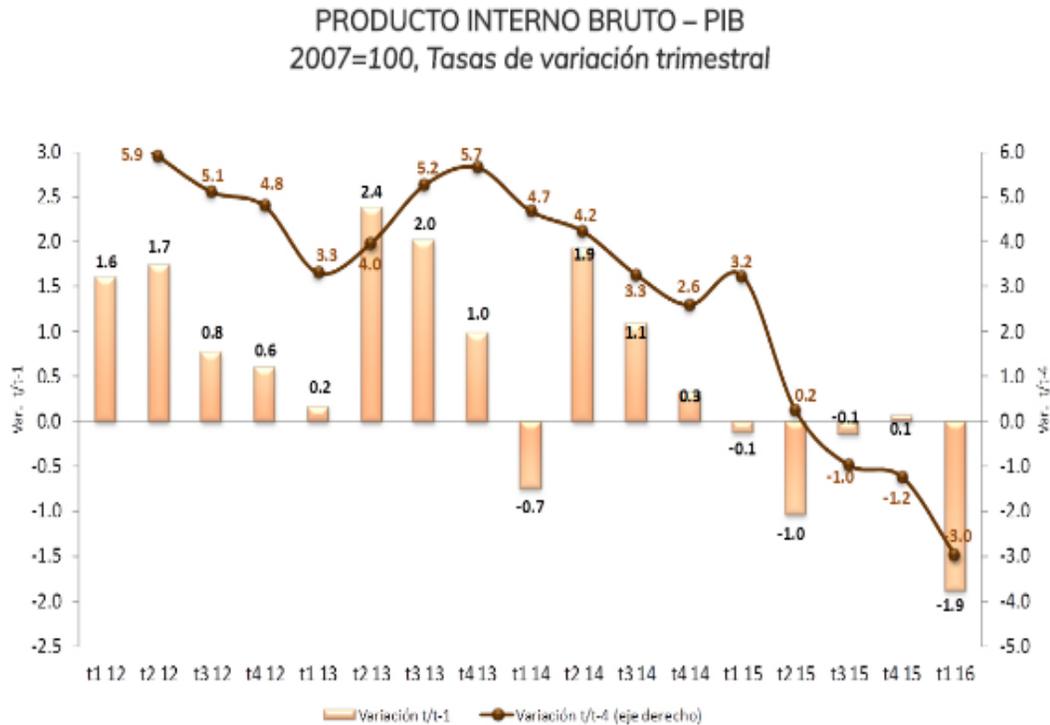


Gráfico Nro.6: Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador

Fuente: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/899-producto-interno-bruto-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-registr%C3%B3-durante-el-primero-trimestre-de-2016-una-variaci%C3%B3n-trimestral-de-19>

El PIB muestra una reducción de -1,9% en el primer trimestre del 2016, lo cual no es favorable si no muestra una pronta recuperación ya que puede tornarse en una crisis económica bastante seria que afectaría al país.

No es conveniente una tendencia del PIB a la baja para la empresa ya que que desacelera la comercialización de sus productos y esto afecta al negocio ya que la empresa debería mantener un stock mínimo de inventario para evitar así una escasez de producto. Con una caída del PIB como se muestra en el gráfico anterior es perjudicial para cualquier empresa y sobre todo para SANCECI. Cía. Ltda. ya que al

mostrar recesión significa que se han perdido empleos y el poder adquisitivo de la gente ha decaído por lo que las personas dejarán de comprar ciertos productos suntuarios y las ventas bajarían notablemente.

Balanza comercial

Balanza comercial es la diferencia entre las exportaciones e importaciones, es decir, el valor de los bienes que un país vende al exterior versus los que compra a otros países.

BALANZA COMERCIAL (1)
Toneladas métricas en miles y valor USD FOB en millones

	Enero 2014		Enero 2015		Enero 2016		Enero 2017		Variación 2017 - 2016	
	TM	USD FOB	USD FOB Absoluta	Relativa						
Exportaciones totales	2,423.2	2,017.2	2,833.8	1,599.3	2,738.2	1,157.1	2,734.8	1,559.2	402.1	34.8%
<i>Petroleras</i>	1,648.4	1,078.5	2,053.8	609.5	1,906.7	291.3	1,785.1	568.1	276.9	95.1%
<i>No petroleras</i>	774.8	938.7	780.1	989.8	831.5	865.8	949.7	991.1	125.2	14.5%
Importaciones totales	1,395.5	2,228.4	1,388.9	2,086.6	1,208.0	1,278.0	1,411.2	1,484.2	206.2	16.1%
<i>Bienes de consumo</i>	75.9	345.9	82.3	408.8	57.3	262.2	66.9	285.2	23.0	8.8%
<i>Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos (2)</i>	0.4	21.2	0.2	9.5	0.2	8.9	0.3	11.6	2.6	29.6%
<i>Materias primas</i>	584.1	638.8	637.2	664.1	574.2	470.0	746.7	543.6	73.6	15.7%
<i>Bienes de capital</i>	51.7	585.1	61.1	576.5	31.5	330.6	34.8	349.0	18.4	5.6%
<i>Combustibles y Lubricantes</i>	682.9	633.5	607.3	423.9	543.9	203.1	561.7	290.2	87.1	42.9%
<i>Diversos</i>	0.5	3.9	0.7	4.0	0.9	3.2	0.9	4.6	1.5	46.0%
<i>Ajustes (3)</i>		-		-		-		-	-	0.0%
Balanza Comercial - Total		-211.2		-487.34		-120.93		75.00	195.9	162.0%
Bal. Comercial - Petrolera		449.8		199.1		89.8		275.9		207.2%
<i>Exportaciones petroleras</i>		1,078.5		609.5		291.3		568.1		95.1%
<i>Importaciones petroleras</i>		628.7		410.4		201.5		292.3		45.1%
Bal. Comercial - No petrolera		-661.0		-686.4		-210.7		-200.9		4.7%
<i>Exportaciones no petroleras</i>		938.7		989.8		865.8		991.1		14.5%
<i>Importaciones no petroleras</i>		1,599.7		1,676.2		1,076.6		1,192.0		10.7%

Tabla Nro.4 : Balanza Comercial del Ecuador

Fuente:

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201703.pdf>

f

La Balanza comercial que muestra el año 2017 es de 75 millones de dólares, lo que implica que las exportaciones son mayores a las importaciones en este periodo.

Esta balanza comercial ha tenido en los tres últimos años una tendencia negativa y a partir del año 2017 se observa que la tendencia es positiva.

Esta baja en importaciones afecta a la empresa porque todo sus productos de bazar y juguetería son 100% importados lo cual conlleva a comprar mercadería nacional de costo más elevado en comparacion al producto del extranjero, también su cuota de importacion disminuiría casi a la mitad lo que genera una rentabilidad menor para la empresa. Cabe recalcar que SANCECI. Cía. Ltda. al dejar de importar algunos productos tendría que buscar en el mercado local proveedores para cubrir ciertos productos lo que genera que la empresa deje de ser importadora y pase a ser distribuidora y su ganancia sea menor.

2.1.1.3. Aspectos sociales

Desempleo

El desempleo ha aumentado notablemente en el Ecuador y en la ciudad de Cuenca, se puede apreciar que hasta diciembre del año 2016 el desempleo en la ciudad ha aumentado en (1.74%) siendo el porcentaje más alto de desempleo en los últimos seis años y a nivel nacional la situación es similar, apenas a disminuido en un (0,01%).

El tema del desempleo para SANCECI. Cía. Ltda. no es de lo mejor ya que las ventas disminuyen. Esto genera que las personas empiecen a consumir bienes o productos necesarios y dejen a un lado los bienes suntuarios que consumían cuando disponían de mayores ingresos, lo que provoca realizar nuevas estrategias de mercado y tratar de comercializar algunos productos al costo para recuperar la inversión.

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2016	4.76 %
Septiembre-30-2016	3.02 %
Junio-30-2016	3.32 %
Marzo-31-2016	4.57 %
Diciembre-31-2015	3.29 %
Septiembre-30-2015	2.65 %
Junio-30-2015	3.10 %
Marzo-31-2015	3.22 %
Diciembre-31-2014	2.30 %
Septiembre-30-2014	4.16 %
Junio-30-2014	3.37 %
Marzo-31-2014	3.20 %
Diciembre-31-2013	3.68 %
Septiembre-30-2013	4.29 %
Junio-30-2013	4.52 %
Marzo-31-2013	3.15 %
Diciembre-31-2012	3.67 %
Septiembre-30-2012	4.41 %
Junio-30-2012	3.42 %
Marzo-31-2012	4.66 %
Diciembre-31-2011	3.90 %
Diciembre-31-2011	3.88 %
Septiembre-30-2011	4.13 %
Junio-30-2011	3.61 %

Tabla Nro.5: Desempleo ciudad de Cuenca

Fuente:https://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=desempleo_cuenca



Composición de la población: Total nacional

En el trimestre de diciembre 2016 a nivel nacional:

- La población en edad de trabajar (PET) es de **11,7** millones de personas.
- La población económicamente activa (PEA) es de **7,9** millones de personas
- La población económicamente inactiva (PEI) es de **3,8** millones de personas.

	dic-07	dic-08	dic-09	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13	dic-14	mar-15	jun-15	sep-15	dic-15	mar-16	jun-16	sep-16	dic-16
Población en Edad de Trabajar	9.309.490	9.648.996	10.032.716	10.291.500	10.533.003	10.864.147	11.200.371	11.159.255	11.201.636	11.282.084	11.318.398	11.399.276	11.467.518	11.557.285	11.639.325	11.696.131
Población Económicamente Activa	6.336.029	6.385.421	6.548.937	6.436.257	6.581.621	6.701.014	6.952.986	7.194.521	7.374.083	7.430.701	7.599.717	7.498.528	7.861.661	7.831.981	8.057.159	7.874.021
Población con Empleo	6.019.332	6.005.395	6.125.135	6.113.230	6.304.834	6.424.840	6.664.241	6.921.107	7.091.116	7.098.584	7.274.221	7.140.636	7.412.671	7.415.099	7.637.986	7.463.579
Empleo Adecuado/Pleno	2.737.158	2.858.659	2.565.691	2.875.533	2.996.566	3.118.174	3.328.048	3.545.802	3.223.996	3.410.490	3.495.965	3.487.110	3.142.554	3.214.776	3.154.513	3.243.293
Subempleo	1.155.872	957.978	1.071.615	889.255	706.458	603.890	809.269	925.774	985.698	977.785	1.121.988	1.050.646	1.348.231	1.277.717	1.560.342	1.564.825
Empleo no remunerado	557.146	523.928	582.204	528.991	505.484	537.431	493.182	508.476	710.083	623.781	655.616	574.061	796.919	759.390	834.147	660.893
Otro empleo no pleno	1.504.000	1.649.349	1.778.578	1.765.688	2.056.875	2.018.582	2.019.279	1.924.634	2.142.958	2.044.691	1.961.901	1.981.205	2.100.225	2.138.678	2.063.849	1.978.071
Empleo no clasificado	65.155	15.481	127.047	53.763	39.451	146.763	14.463	16.421	28.382	41.836	38.751	47.614	24.742	24.539	25.135	16.497
Desempleo	316.697	380.026	423.802	323.027	276.787	276.174	288.745	273.414	282.967	332.117	325.496	357.892	448.990	416.883	419.173	410.441
Población Económicamente Inactiva	2.973.460	3.263.575	3.483.779	3.855.244	3.951.382	4.162.884	4.247.385	3.964.734	3.827.552	3.851.383	3.718.681	3.900.748	3.605.856	3.725.303	3.582.166	3.822.110

Nota: En el contexto de cambio del marco maestro de muestreo de las encuestas de hogares, desde diciembre 2013 se incluye estimaciones de población a partir de las proyecciones de población 2010. Los cambios en tendencias de crecimiento poblacional entre diciembre 2013 y anteriores períodos responden a la inclusión de este ajuste de población. Antes de diciembre del 2013 se utilizaba para ponderar la población el ejercicio de proyecciones de población en base al Censo de Población 2001. Este procedimiento no afecta las estimaciones de los diferentes indicadores calculados del mercado laboral presentados en este documento, ni sus series históricas.

Tabla Nro.6 : Composición de la población apta para el trabajo

Fuente: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-diciembre-201/>

Evolución del Desempleo: Total nacional

En diciembre 2016, la tasa de desempleo alcanzó el 5,2% a nivel nacional.

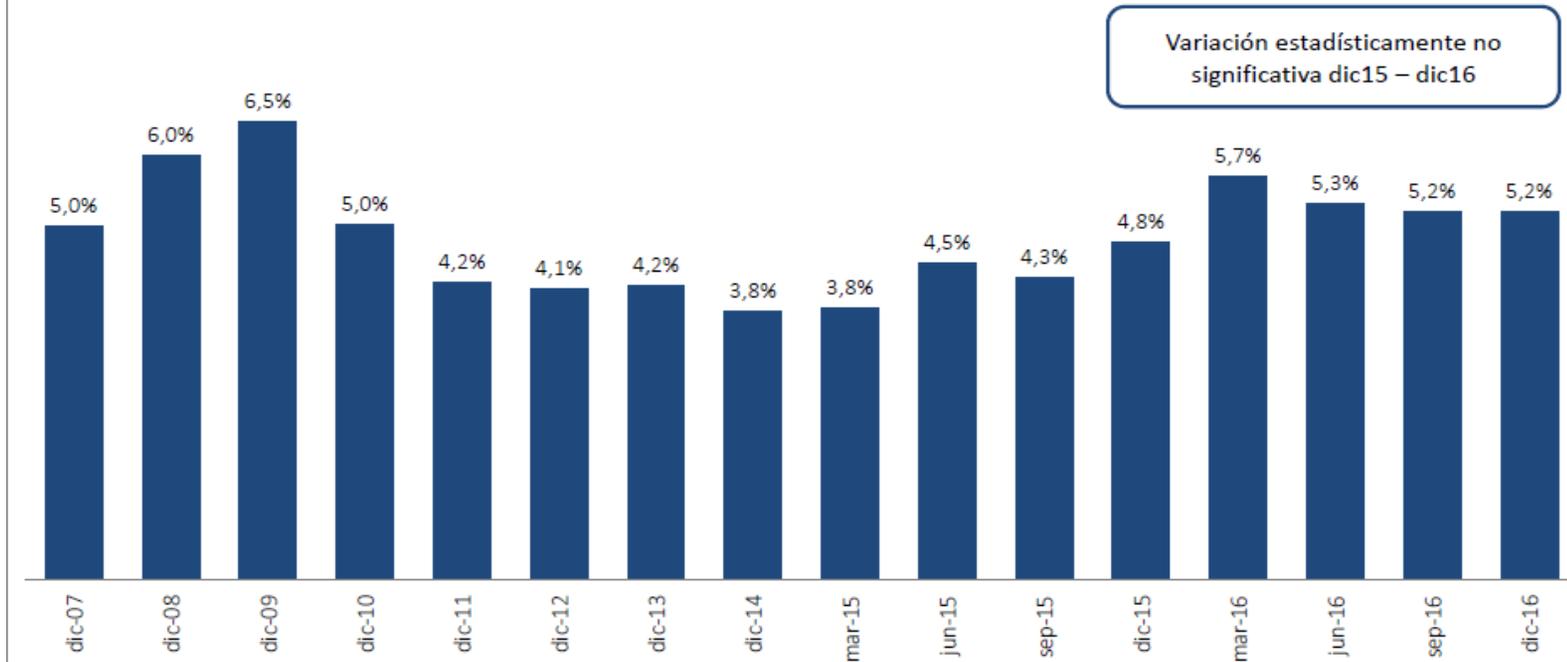


Grafico Nro.7 : Desempleo a nivel Nacional

Fuente: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-diciembre-201/>

Migración

Se estima que existen alrededor de 3.500.000 ecuatorianos que viven fuera del país, los países más concurridos por nuestros compatriotas son Estados Unidos, España, Italia, Inglaterra, entre otros.

La causa por la cual nuestros compatriotas abandonan el país se debe a: la crisis económica, social y política.

Se estima que 8 de cada 10 emigrantes envían remesas a sus familiares, lo cual se convierte en una fuente de ingreso importante en nuestro país.

A continuación se mostrará el flujo de remesas recibido en el Ecuador y la provincia del Azuay:

REMESAS DE TRABAJADORES RECIBIDAS (Millones USD y porcentajes, 2005 – 2016)

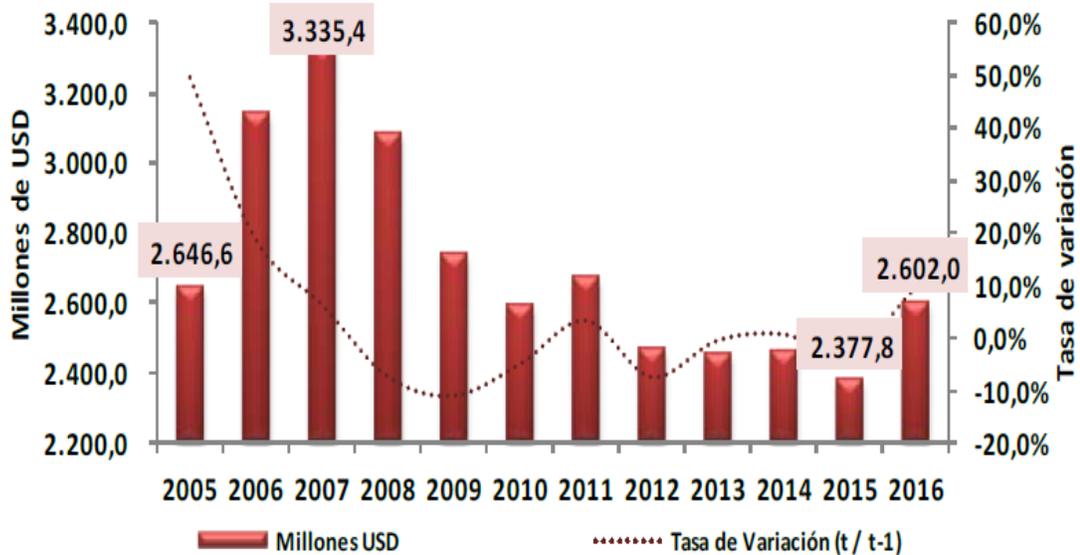


Gráfico Nro.8 : Remesas recibidas en el Ecuador año 2016

Fuente:

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/Remesas/ere201605.pdf>

REMESAS RECIBIDAS - AZUAY (Millones USD, 2016)

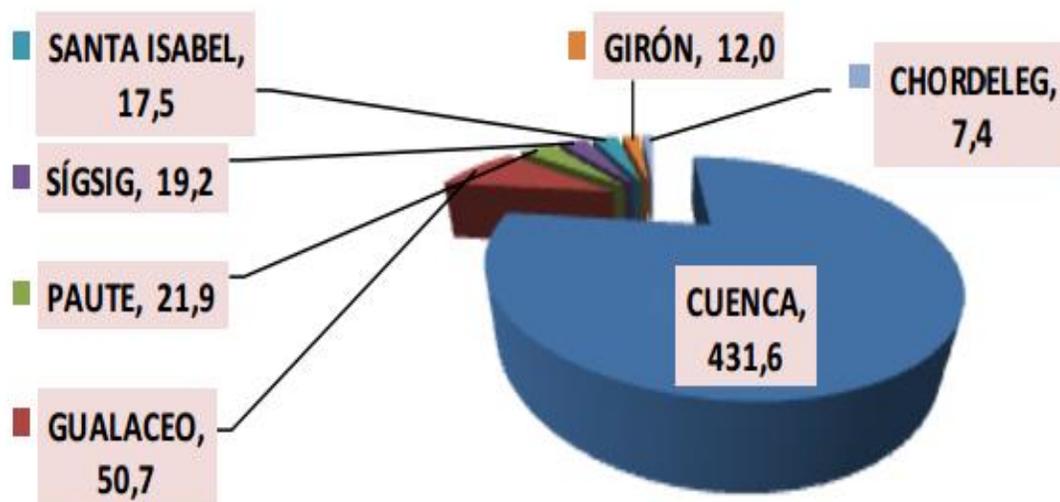


Gráfico Nro.9 : Remesas recibidas en el Azuay año 2016

Fuente:

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/Remesas/EvolucionRemesasAustroVT2016.pdf>

Si se observa con detenimiento, el flujo de remesas en el país durante el 2016 sumó 2.602.0 millones de dólares cifra superior en un 9.7% al valor registrado en el año 2015 (2.377.8 millones de dólares). Este aumento en el flujo de remesas en el año 2016 se debe a la solidaridad de los emigrantes ecuatorianos frente al sismo del año 2016 en la provincia de Manabí.

En el año 2016 la provincia de Azuay por concepto de remesas se recibió 573.6 millones de dólares. Como se puede observar, la ciudad de Cuenca es la principal beneficiaria de las remesas en el Azuay con un monto de 431.6 millones de dólares seguidos así por los cantones Gualaceo, Paute, Sígsig, Santa Isabel, en otros. Se espera que para este 2017 las remesas sean superiores ya que sería beneficioso para las familias ecuatorianas y sobre todo para los hogares azuayos.

Para la empresa es beneficioso que el porcentaje de las remesas aumente ya que las personas contarán con más dinero y poder adquisitivo. SANCECI. Cía. Ltda. debería aprovechar esta oportunidad y generar estrategias para atraer a este nicho de mercado para aumentar su porcentaje de ventas, debido a que en el cantón Cuenca se da la mayor captación de remesas del extranjero.

Puede ser perjudicial el tema de las remesas ya que podría reducir los incentivos y el interés por el trabajo por parte de los beneficiarios, lo que tendría un impacto notable sobre el crecimiento económico.

2.1.1.4. Aspectos Tecnológicos y Ecológicos

La innovación tecnológica es muy importante dentro de las empresas y organizaciones. Es por ello que las empresas deben estar siempre a la par con todo desarrollo y avance tecnológico que aparezca, lo cual lleva a las empresas a mejorar su productividad, su calidad y principalmente su competitividad siendo eficientes y eficaces en los procesos existentes.

Dentro del factor ecológico se refiere al medio físico y natural en el cual vivimos, incluye todas las condiciones físicas y geográficas y la forma que es utilizada por el ser humano.

Es necesario impulsar una nueva mentalidad, conjuntamente con nuevas estrategias y procedimientos que permitan lograr una adecuada utilización de los recursos de la empresa, con el fin de cuidar al medio ambiente, evitar su destrucción y dar solución a problemas ambientales que se vienen dando en la actualidad.

Para la empresa los factores tecnológicos y ecológicos son muy beneficiosos ya que generaría nuevas oportunidades de negocio, diversificando la oferta de productos.

Dentro de los factores tecnológicos que favorecen al Supermercado está la creación de una aplicación móvil para clientes que no dispongan de tiempo para realizar las compras y las puedan adquirir a través de esta.

Analizando los factores ecológicos, la empresa debería implementar nuevos mecanismos de reciclaje y de cuidado ambiental como por ejemplo abastecer a los clientes de bolsas que sean de un material amigable con el medio ambiente.

2.1.2. Análisis del Micro Ambiente

2.1.2.1. Clientes

Para el Supermercado lo más importante son los clientes, es por eso que la empresa busca siempre comercializar productos de excelente calidad y a un precio accesible.

Las estrategias de SANCECI. Cía. Ltda., están dirigidas a la clase socio-económica baja y media debido a sus excelentes precios en el mercado, como se expuso anteriormente (*Capítulo 1 literal 1.4.1.*) el mercado está dirigido para amas de casa y cabezas de hogar con ingresos entre los 600 y 800 dólares (clase media y baja), se incluyen también los casos de las personas recién casadas que perciben un sueldo básico en la cual ambas partes trabajan para lograr entre los dos un ingreso mayor a los 600 dólares.

2.1.2.2. Proveedores

El propósito de la empresa es el de establecer relaciones de calidad con sus proveedores con el fin de lograr un lazo de confianza, entendimiento y responsabilidad.

La relación que tiene SANCECI. Cía. Ltda. con sus proveedores es estable ya que ambas partes buscan comercializar sus productos, crear riqueza generando fidelidad y respeto.

Serán proveedores de SANCECI. Cía. Ltda. todas aquellas personas naturales o jurídicas que posean la calidad de comerciantes, conforme a la definición que por tales efectos estipula la legislación ecuatoriana.

Como proveedores más importantes están: Nestlé, Unilever, La Universal, La Fabril, P&G, Kimberly Clark, Productos Familia, Coca Cola Company, Azende, Pepsico, Maggi, Industrias lácteas Toni S.A., lácteos San Antonio, Colgate Palmolive, Industria Ales, Danec, Jabonería Nacional, La favorita, entre otros.

Para la parte de Bazar y Juguetería SANCECI. Cía. Ltda. Busca suscribir contratos con empresas extranjeras principalmente con empresas chinas y panameñas para ofrecer productos a mejores precios que la competencia.

2.1.2.3. Competencia

La competencia dentro del sector es muy amplia y fuerte ya que el mercado abarca una cantidad de empresas que se dedican al mismo tipo de comercio como son: Gran Aki, Supermaxi, Coralcentro, Supermercados Tía, Mega tienda del Sur, Comisariato Popular, entre otros existentes dentro y fuera de la ciudad. Algunos de estos comisariatos abarcan un volumen de ventas muy grande y extenso lo cual hace que el mercado sea altamente competitivo y por lo tanto existe una guerra de precios donde cada empresa trata de mejorar sus precios para los clientes, tratando de captar la mayor cantidad de mercado. Cabe recalcar *que (el tema de la competencia se trató a breves rasgos en el capítulo 1 literal 1.4.1 y se tratará posteriormente en el capítulo 2, literal 2.1.2.5, en el cual se analizará detalladamente a la competencia directa a la que se enfrenta SANCECI. Cía. Ltda.)*.

Participación de Mercado del Sector de Supermercados

SECTOR SUPERMERCADOS CIU: G4711.00	VENTAS al 2014 (Millones USD)	% participación en ventas
Corporación La Favorita (Supermaxi)	1.925,64	41,36%
Corporación El Rosado (Mi Comisariato)	1.076,73	23,13%
Tiendas Industriales Asociadas (TIA) S.A.	559,81	12,03%
Mega Santa María S.A.	348,70	7,49%
Grupo Gerardo Ortiz (Coral Hipermercados)	222,50	4,78%
Multiservicios Juan de la Cruz S. A.	73,43	1,58%
Dávila Corral Claysbert & Asociados Cía. Ltda.	60,11	1,29%
Repartos Alimenticios Reparti S. A.	46,60	1,00%
Corp. Distribuidora de Alimentos S.A. Cordialsa	35,34	0,76%
Disor Distribuidores del Oriente Cía. Ltda.	30,01	0,64%
Magda Espinosa S.A. (TIA)	19,41	0,42%
Otros	257,04	5,52%
Total Ventas USD	4.655,32	100%

Tabla Nro.7: Participación del mercado del sector supermercados

Fuente: <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2017/01/Jaime-Borja-SCPM-18-ago-2016.pdf>

La tabla expuesta anteriormente muestra las ventas en dólares y un porcentaje de ventas de los comisariatos a nivel nacional. La empresa se enfrenta a una competencia bastante dura, cabe recalcar que Corporación la Favorita, Coral Hipermercados y TÍA manejan un nicho de mercado diferente al de SANCECI. Cía. Ltda. a pesar de que se dedican a una misma actividad, no obstante los comisariatos antes mencionados están entre las cinco empresas más fuertes a nivel nacional y es de suma importancia mencionarlas ya que estas tres empresas funcionan en nuestra ciudad e indirectamente compite con SANCECI. Cía. Ltda.

2.1.2.4. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Es una herramienta que sirve para entender la situación comercial de la empresa. Según Michael Porter si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios.

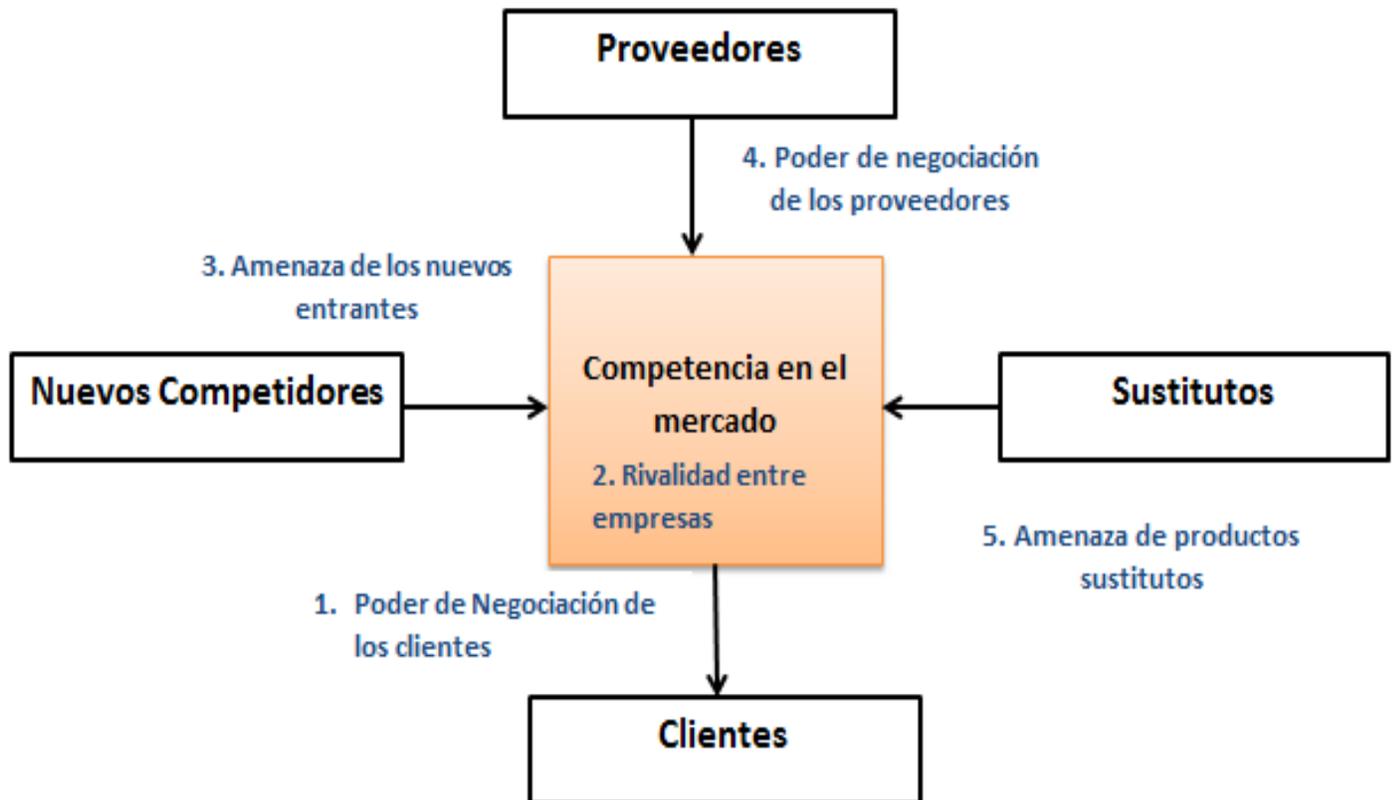


Gráfico Nro.10: 5 fuerzas de Michael Porter

Fuente: por los autores de esta investigación.

- **Poder de negociación de los clientes:** Se debe brindar una excelente atención, mostrando siempre calidad en el servicio para así poder generar una excelente relación con los clientes y que ellos puedan sentirse satisfechos con los productos que se ofertan.

El cliente tiene un poder de negociación alto debido a que la actividad económica en la que se desenvuelve la empresa es la de comercializar productos de consumo masivo, existen varias empresas en la ciudad de Cuenca que se dedican a la misma actividad por lo que el cliente puede escoger dónde comprar y el precio que más le convenga de acuerdo al producto que necesite.

- **Rivalidad entre las empresas:** La competencia provoca un cambio y mejora constante en la comercialización de productos de consumo masivo y de bazar, siempre se debe implementar nuevos servicios y para el cliente, tener una mejor estrategia de ventas y distintas promociones con su publicidad estratégica. (Alto poder entre empresas).

A pesar de que en la ciudad de Cuenca existen empresas bien posicionadas en la venta de productos de consumo masivo, SANCECI. Cía. Ltda. tiene alta rivalidad entre las empresas en su segmento, debido a que todas utilizan la estrategia de precios bajos.

- **Amenaza de los nuevos entrantes:** Para la empresa podría ser un factor importante el ingreso de nuevos competidores ya que se puede aprovechar sus debilidades para ganar más clientes y mejorar en los diferentes procesos de la empresa, en cuanto a la atención al cliente, servicios innovadores y ofrecer facilidades de pago.

También se enfocaría para mejorar sobre el conocimiento de la empresa, respecto al mercado, gustos y preferencias para que los clientes tengan fidelidad y más que nada confianza.

El poder para los nuevos entrantes es bajo debido a que los competidores que quieran entrar al mercado deben hacer una inversión muy alta para poder competir con las demás empresas ya establecidas, ya que el nuevo entrante debe analizar la ubicación geográfica, patentes, tecnología, ubicación y muchos factores más que pueden hacer difícil el ingreso al mercado.

- **Poder de negociación de los proveedores:** Siempre se debe crear y mantener una muy buena relación con los proveedores con los que se trabaja para obtener

buenos precios, cuentas claras, pagos a tiempo con el fin de que ambos sean beneficiados.

El poder es bajo para los proveedores debido a que existe gran cantidad de empresas que ofrecen todo tipo de productos de consumo masivo, por lo que la empresa tiene varias opciones para escoger al mejor proveedor.

- **Amenaza de productos sustitutos:** Dentro de SANCECI. Cía. Ltda. no existe una amenaza de productos sustitutos ya que la empresa se dedica a la comercialización y si sale un producto sustituto de cualquier tipo la empresa vera si es factible adquirir o no ese producto para la comercialización lo que significaría un bajo poder para la empresa.

2.1.2.5. Rivalidad con posibles competidores

Como competidores directos de la empresa dentro de la ciudad de Cuenca tenemos:

- Comisariato Popular
- Comisariatos TIA
- Megatienda del Sur
- Supermercado Patricia
- SuperStock

Si se puede observar en la lista anterior, se detallan los supermercados o comisariatos que compiten directamente con SANCECI. Cía. Ltda. siendo así similares en tamaño y en productos que ofrecen a la sociedad, buscando siempre expandir su mercado y ser más competitivas. La rivalidad que tiene el Supermercado con dichas empresas es bastante alta ya que las mismas abarcan una cuota de mercado bastante extensa y un segmento de mercado muy parecido. Cabe recalcar que SANCECI. Cía. Ltda. frente a supermercados Patricia obtiene una ventaja amplia ya sea en tamaño y en variedad de productos, pero no se puede descartarle a la misma ya que con el paso del tiempo ha ganado bastante terreno y mucha fama con sus consumidores.

Lo más importante dentro de este panorama con dichas empresas antes mencionadas es la de llegar a ser la mejor y la más competitiva generando nuevas estrategias para

ganar participación en el mercado. Si bien es cierto hay sectores en los que no se compiten por precios sino se compete por publicidad, innovación y calidad del producto en lo cual debería enfocarse la empresa para ser la mejor de la competencia

La competencia actual en supermercados es cada vez más agresiva, las grandes cadenas de supermercados con sus economías de escala ofrecen un sin número de productos y servicios, generando así varias estrategias como precios accesibles un bombardeo constante de publicidad y promociones, captando la atención del cliente y restando la participación de otras empresas en el mercado. Es por eso que SANCECI. Cía. Ltda. tiene la responsabilidad de generar estrategias para mantenerse en el mercado.

2.2. ANÁLISIS INTERNO

2.2.1. Componente Organizacional

La empresa cuenta con una estructura organizacional deficiente en la actualidad, lo cual es consecuencia de una planificación estratégica ineficiente, lo que ha generado que dentro de la empresa no se tengan claros los procesos de la administración como son:

- **Planeación:** En general lo que busca la planeación es definir objetivos organizacionales y proponer medios para lograrlos.

Dentro de la empresa no se ha encontrado una planeación claramente definida por lo que la empresa se encuentra estancada en este punto.

- **Organización:** Saber designar el trabajo y los recursos entre los miembros de una organización con el propósito de alcanzar los objetivos y las metas propuestas.

La empresa no sabe designar ni utilizar los recursos necesarios para conseguir los objetivos propuestos.

- **Dirección:** Hacer que los demás realicen las tareas necesarias para cumplir los objetivos.

Dentro de SANCECI. Cía. Ltda. se ha observado que no existe una orientación adecuada de lo que se quiere conseguir por lo que el personal en ocasiones comete errores en este punto.

- **Control:** Medir los resultados y tomar las medidas correctivas en el caso de ser necesario.

Se da una medición muy superficial por lo que las medidas correctivas que se han tomado últimamente han sido ligeras y muy poco eficientes.

Lo que se observa en SANCECI. Cía. Ltda. es que los trabajadores no tienen un enfoque y concepto claro de planificación estratégica, lo cual hace que no se alineen con lo que realmente la empresa requiere. Se puede observar en la empresa que los trabajadores no son generadores de ideas. Todo esto se pudo constatar preguntando a cada trabajador de la empresa.

Toda esta información se la realizó mediante una entrevista aplicada a los trabajadores de la empresa, se expondrá posteriormente en la parte de los anexos de este trabajo.

2.2.2. Comercialización

La principal función de la empresa es la comercialización, cabe recalcar que la empresa vende productos de consumo masivo, bazar y juguetería al por mayor y menor. Es aquí donde la empresa se pregunta qué, cómo, cuándo y a quién debe vender para obtener beneficios.,

Dentro de la comercialización la empresa abarca una gran cantidad de productos que ofrece al mercado buscando siempre ganar fidelidad y aceptación de la mayor cantidad de los clientes.

Para SANCECI. Cía. Ltda. centrar la mayoría de su esfuerzo en el área de comercialización puede generar problemas ya que descuida otras áreas o procesos importantes que ayudarían a generar más comercio para la empresa.

2.2.3. Componente Financiero

De acuerdo al estado de resultados presentado por SANCECI. Cía. Ltda. vemos que las utilidades del año 2016 (\$17,600.99) son menores a las del 2015 (\$49,710.44) con una variación de **-64.59%** que se obtuvo de la siguiente manera:

$(\$17600.99 / \$ 49710.44) = 0,3540 \times 100 = 35,40 - 100 = -64,59\%$

Sanceci Cia. Ltda.

Estado de Resultado Integral

Año terminado el 31 de diciembre de 2016

Expresados en Dólares de E.U.A.

	Nota	<u>2016</u>	<u>2015</u>
Ingresos de actividades ordinarias		9,172,347.43	9,389,873.34
Costo de ventas		(7,880,219.14)	(8,125,367.02)
Utilidad bruta		1,292,128.29	1,264,506.32
Gastos operativos:			
Administración y ventas		(1,132,843.85)	(1,073,903.12)
Financieros		(79,852.32)	(79,593.72)
Participación de trabajadores		(14,374.29)	(18,306.28)
Otros ingresos		16,396.46	11,032.40
Utilidad antes de impuestos		81,454.29	103,735.60
Impuesto corriente, anticipo	12	(63,853.30)	(54,025.16)
Impuesto diferido		-	-
Utilidad neta del año		<u>17,600.99</u>	<u>49,710.44</u>

Imagen Nro. 2: Estado de Resultados

Fuente:

<http://appscvs.supercias.gob.ec/consultaPdfBaselImagen/VisualizaDocumetos.zul?tipoDocumento=economica&expediente=172309&idDocumento=3.1.2%20%20&fecha=2016-12-31%2000:00:00.0>

La variación negativa mostrada anteriormente da ese resultado ya que en el año 2015 los ingresos fueron superiores al año 2016 y de la misma manera en el año 2015 se tuvieron menos gastos que en el 2016.

Se espera que los resultados obtenidos para los socios por un valor de **\$17,600.99**, se capitalicen para que el patrimonio de la compañía se vuelva más sólido.

Cabe recalcar que la empresa SANCECI. Cía. Ltda. tiene obligaciones bancarias en la actualidad por un valor de (\$1.283.977,17) lo que corresponde al 96,62% del total del pasivo no corriente, debido a créditos otorgados por los bancos de Machala e Internacional.

	2016	2015
Banco de Machala, préstamo hipotecario con vencimiento hasta 2021, dividendos mensuales e interés del 9.32%	US\$ 950,000.00	US\$ -
Banco Internacional, préstamo hipotecario con vencimiento hasta 2021, dividendos mensuales e interés del 9.33%	592,034.55	-
Subtotal	1,542,034.55	-
Menos - Porción corriente	(258,057.38)	-
	US\$ 1,283,977.17	US\$ -

Imagen Nro. 3: Obligaciones con Bancos

Fuente:

<http://appscvs.supercias.gob.ec/consultaPdfBaselImagen/VisualizaDocumetos.zul?tipoDocumento=economica&expediente=172309&idDocumento=3.1.L%20%20&fecha=2016-12-31%2000:00:00.0>

La Compañía monitorea su riesgo de liquidez usando un flujo de caja proyectado a corto y largo plazo con el objetivo de mantener una continuidad de fondos.

Considerado adecuado por la administración, SANCECI. Cía. Ltda. mantiene un cierto nivel de efectivo, que sirve para financiar las operaciones de la compañía y para mitigar los efectos en el cambio de flujo de efectivo.

También mantiene un sistema contable adecuado que le permite tener información actualizada y lista para cualquier tipo de fiscalización.

2.2.4. Recursos Humanos

Dentro del análisis de los recursos humanos se expondrá el organigrama a continuación:

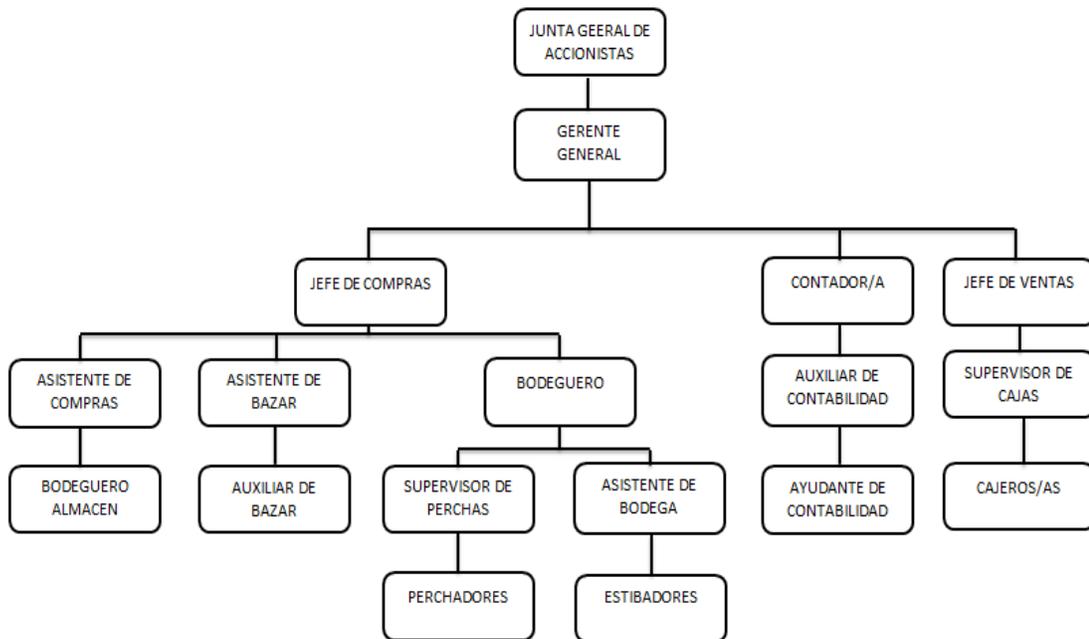


Grafico Nro.11: Organigrama

Fuente: SANCECI. Cía. Ltda.

Todo personal que es contratado no tiene una capacitación previa antes de ocupar el puesto que va a dirigir por lo que se han observado fallas y errores dentro de los departamentos que tiene la empresa.

Toda la contratación de la empresa lo hace el Gerente General.

Al no existir el área de recursos humanos dentro de la empresa, estas funciones recaen sobre la gerencia ocasionando que no se evalúen a los trabajadores y no se dé un seguimiento personalizado de cada empleado para ver cómo el mismo está cumpliendo con sus funciones dentro de la empresa. Se expondrá en la parte de anexos como se obtuvo la información.

2.3. MATRIZ FODA

La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas); es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado. El análisis FODA se centra en el estudio de las acciones futuras de una empresa, analizando los factores internos y externos del entorno empresarial como también de la empresa, esto permite a la empresa tomar la mejor decisión y generar nuevas estrategias, que lleven a la organización a ser más competitiva y lograr un equilibrio entre la capacidad interna de la empresa y la situación externa de la mismo.

A continuación luego de haber analizado los factores externos e internos de la empresa se realizará el FODA de SANCECI. Cía. Ltda.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • SANCECI. CIA. LTDA mantiene un sistema contable adecuado que le permite tener información actualizada y lista para cualquier tipo de fiscalización. • Salarios dignos de los empleados lo cual genera confianza en ambas partes. • Amplio portafolio de productos. • Buena relación con los proveedores. • Buena relación con los clientes. • SANCECI. CIA. LTDA. dispone de varias formas de pago para sus clientes. • Excelente ambiente laboral al interior de la empresa. • Toma de decisiones oportunas. • La empresa brinda un servicio y atención de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dentro de la empresa existe falta de organización, planeación, dirección y control. • Todas las decisiones recaen sobre la Gerencia General. • Centrar todo su esfuerzo en el área de comercialización genera descuido en otras áreas o procesos importantes dentro de la empresa. • SANCECI. CIA. LTDA. no dispone de un departamento de recursos humanos. • No existe un sistema de indicadores de gestión. • Falta de capacitación constante hacia el personal. • Falta de una eficiente estrategia de promociones y publicidad. • La empresa no dispone de planes publicitarios en medios masivos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Acogerse a nuevas políticas ambientales, generando proyectos de conciencia ambiental. • Amplio conocimiento de la normativa vigente por parte de la Gerencia General para evitar incurrir en problemas legales. • Inflación a la baja es beneficiosa ya que nos ayuda a regular los precios y a incrementar en las ventas y participación en el mercado. • La mayoría de remesas de la provincia se concentran en el Cantón Cuenca lo cual beneficia a SANCECI. CIA. LTDA. ya que la misma puede atraer a ese nicho de mercado. • Ganar participación en el mercado e incrementar la utilidad insertando productos de línea blanca, línea gris y línea café. • Fidelización con los clientes brindándoles siempre la mejor atención y la mejor calidad en los productos. • Clientes potenciales para SANCECI. CIA. LTDA. que generen incremento en su cuota de mercado. • Contar con un gran portafolio de proveedores con el fin de obtener la mejor opción para poder comercializar los productos. • Crecimiento de mercado hacia la ciudad de Azogues. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de salvaguardias a la importación de productos y materias primas, genera incremento en los impuestos y desempleo. • Alta tasa de interés lo que genera que la población deje de endeudarse y que sea más difícil obtener un crédito para proyectos de expansión o inversión. • Desaceleración de la comercialización de productos que ofrece SANCECI. CIA. LTDA., debido a la tendencia a la baja del PIB. • Dejar de importar ciertos productos de bazar y comprar productos de producción nacional que tienen costos más altos. • Disminución en la demanda de productos que ofrece SANCECI. CIA. LTDA. debido a la alta tasa de desempleo que existe, lo que provoca menor capacidad adquisitiva. • Desconocimiento por parte de clientes de las promociones que se realizan en la empresa. • Fortaleza de la competencia genera que SANCECI. CIA. LTDA. se estanque en la participación del mercado.

Cuadro Nro.1: FODA

Fuente: por los autores de la investigación.

CAPÍTULO III: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PROPUESTO PARA SANSECI CIA.LTDA.

3.1. ORGANIGRAMA

Observando el organigrama anterior y palpando la falta de algunos cargos se propone la implementación de un organigrama más completo según su naturaleza de tipo administrativo que se detalla más adelante, con el cual SANSECI. Cía. Ltda. podrá mejorar la competitividad y la logística de la empresa y hacerla más estratégica a partir de la aplicación de esta propuesta. Debido a que el organigrama anterior no tiene funciones por cargos y departamentos establecidos se puede dar las siguientes ventajas y desventajas.

Ventajas:

- Muestra el orden establecido dentro de la organización y sus líneas de mando (orden jerárquico).
- Ayuda a definir de mejor manera las funciones y actividades de cada miembro de la empresa, facilitando el trabajo en equipo y evitando la sobrecarga de tareas.
- Permite realizar un análisis de la estructura de la empresa, identificar los problemas y realizar los correctivos correspondientes.
- Definir los objetivos propuestos y obtener los resultados.

Desventajas:

- El momento de diseñar un organigrama se toma en cuenta “lo que es” o “cómo funcionan las cosas” y no como “debería ser o funcionar” realmente.
- Se muestran solamente las relaciones formales entre los departamentos dejando a un lado las relaciones informales que se puede tener.
- Puede provocar una confusión en el personal de las relaciones de autoridad o jerarquía.

- Si la persona no conoce el organigrama y el funcionamiento del mismo, puede cometer errores y tener un diseño equivocado de la realidad.

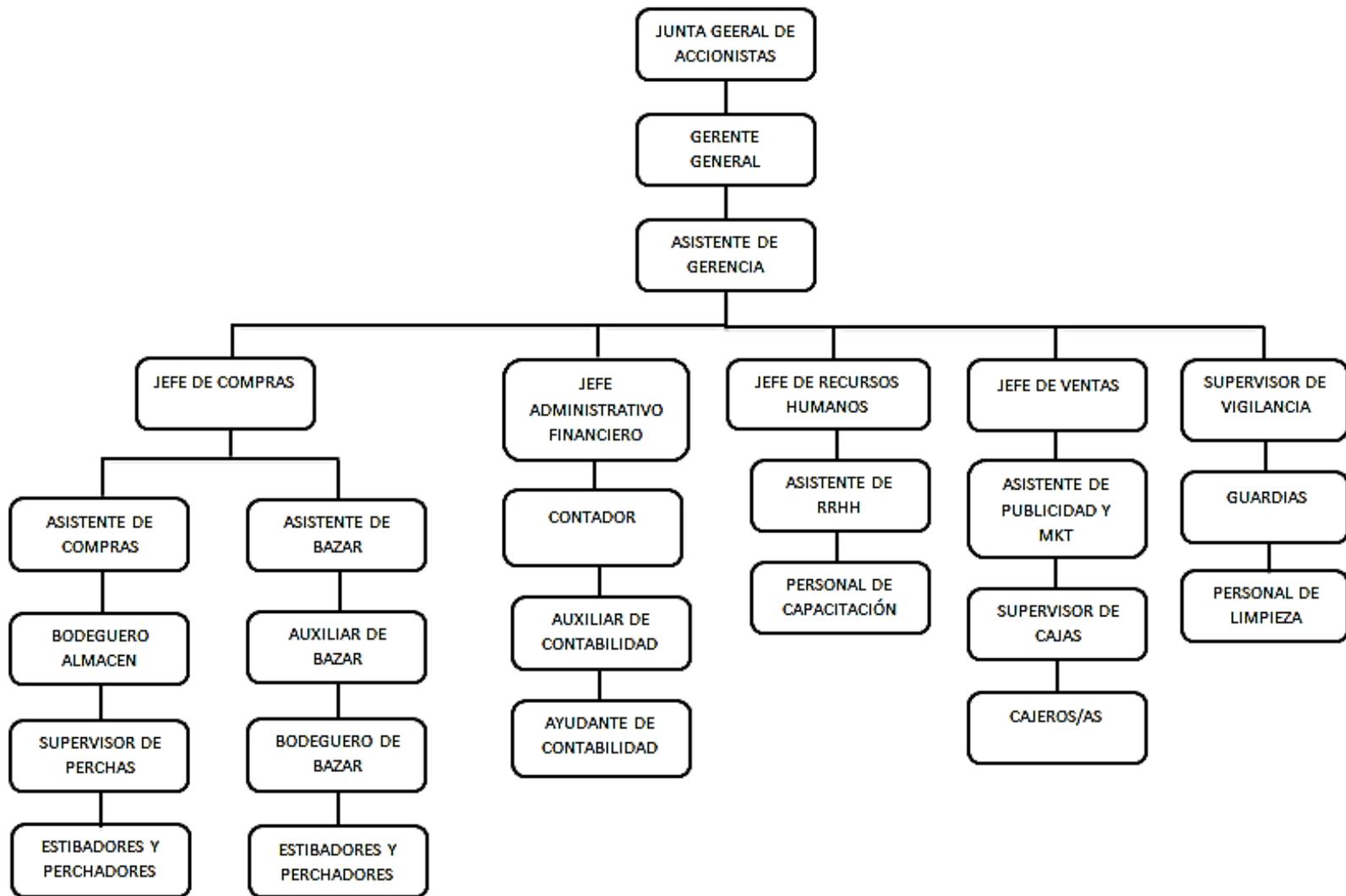


Gráfico Nro. 12: Organigrama Propuesto

Fuente: Por los autores de la Investigación

3.2. FILOSOFÍA CORPORATIVA

La filosofía corporativa lo que busca es generar una cultura corporativa, prácticas éticas con el propósito de fortalecer la relación entre los miembros de la empresa. Generar confianza a los trabajadores para que sean generadores de ideas y ayuden a la toma de decisiones.

3.2.1. MISIÓN

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa, dependiendo siempre de la actividad que la organización realice, así como también del entorno en el que se encuentra.

Luego de analizar la misión existente de la empresa SANCECI. Cía. Ltda. se propone una reforma de la misma orientándola a las necesidades de los clientes. Se la redacta de la siguiente manera:

“Satisfacer las necesidades de los clientes, ofreciéndoles productos frescos y de calidad, enmarcados siempre en un trabajo con responsabilidad social y desarrollo personal, generando así un valor agregado para sus accionistas, empleados y clientes.”

3.2.2. VISIÓN

Indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes y de la aparición de nuevas condiciones del mercado.

SANCECI. Cía. Ltda. ya tiene establecida su visión, pero se reformará la misma para generar una visión más amplia que permita enfocarle a la empresa hacia dónde quiere llegar y que es lo que quiere hacer. Se propone la nueva Visión:

“Ser una empresa sólida y productiva en el mercado en base a nuestros servicios, fomentando el respeto y bienestar a nuestros empleados y clientes, con el propósito de ser la empresa preferida de todos nuestros consumidores.”

3.2.3. VALORES

Los valores corporativos son elementos propios de cada empresa que sirven de base para las relaciones entre las personas y la empresa, proporcionando un sentido de actuación a los individuos que les ayude a distinguir con claridad entre lo bueno y lo malo y lo que realmente es correcto o incorrecto.

Se detallarán algunos valores corporativos propuestos para SANCECI. Cía. Ltda.

- **Confianza:** La empresa debe generar confianza y reflejar la misma ante sus clientes, para establecer fidelidad y garantizar un estrecho lazo entre los mismos “empresa-clientes”.
- **Honestidad:** En cada proceso que se realice dentro de la empresa, demostrando siempre la transparencia y garantizando la veracidad de cada una de las actividades que se realicen.
Rechazar siempre los actos que atenten contra la ética y la moral.
- **Responsabilidad:** Cumplir oportunamente con las actividades asignadas, ejecutándolas de manera correcta e impecable.
- **Trabajo en equipo:** Apoyarse los unos a los otros con el fin de llegar a la consecución de los objetivos y de las metas propuestas, mejorando así la relación entre los trabajadores de la empresa.
- **Calidad:** Lograr la satisfacción total del cliente, brindando siempre un excelente servicio, excelentes productos con el fin de que el cliente regrese y mostrar ante la sociedad que la empresa es la mejor en calidad.
- **Respeto:** Mostrar un ambiente de respeto hacia todas las personas que forman parte de la organización, escuchándolo, entendiéndolo y valorando lo que dice ya que sus opiniones pueden ser necesarias para tomar una decisión importante dentro de la empresa.
- **Perseverancia:** Ser firmes y constantes ante las metas trazadas para poder convertirlas en realidad, luchando día a día para poder conseguir lo propuesto.

3.2.4. PRINCIPIOS

Los principios al igual que los valores van de la mano, no son más que los elementos propios de cada empresa, son un conjunto de creencias y valores que guían la vida de una organización.

Con el propósito de encaminar a la empresa hacia el éxito enfocándose siempre en ser los mejores.

- Confiar en todo el capital humano de la empresa, apoyarlos y guiarlos siempre para que puedan conseguir sus objetivos.
- Trabajar en equipo con todos los departamentos de la empresa, para mejorar la capacidad resolutive y ser más eficientes al momento de tomar una decisión, esto ayudará a tener un alto rendimiento.
- Tener espíritu innovador en el desarrollo de diferentes actividades.
- Comunicación constante entre directivos y personal para proyectarse como una empresa en crecimiento.
- Responsabilidad personal y rapidez operacional con el fin de mejorar los resultados reduciendo tiempos al máximo posible.
- Compromiso con la empresa y con la calidad y servicio.
- Cultura de resultados, obtener la mayor rentabilidad como garantía de desarrollo y crecimiento y sobre todo en competitividad de la empresa.

3.2.5. POLÍTICAS

Las políticas empresariales son un conjunto de decisiones y acciones que conducen a desarrollar una estrategia efectiva, orientando siempre de manera clara y precisa a todos los miembros de la organización con el propósito de que tengan una orientación clara con respecto al futuro empresarial.

Las políticas deben ser las adecuadas para cada empresa y se deben ajustar siempre a las necesidades y expectativas de los clientes.

3.2.5.1. Políticas Estructurales y Financieras

Dentro de lo que son las políticas estructurales la empresa debe acogerse a todas las regulaciones que haga el estado, con el propósito de cumplir con las leyes y que la organización pueda funcionar sin problemas:

➤ Reformas laborales:

- Trabajo Juvenil (entre los 18 y 26 años).
- Reducción de la jornada laboral de 40 a 30 horas a la semana.
- Jornada prolongada de trabajo se deben pagar horas extras.
- Licencia o permiso sin remuneración para el cuidado de los hijos.
- Seguro de desempleo.
- Pasantías.¹⁰

➤ Reformas tributarias:

- La deducción de gastos personales de acuerdo a las cargas familiares.
- Incremento del impuesto a la renta del 22% al 25%.
- Eliminación del rubro de costos y gastos, sueldos y salarios decimotercera y decimocuarta remuneración y aportes patronales, para el cálculo del anticipo del IR.
- Cambios en la fórmula para el cálculo del impuesto a la renta.¹¹

➤ Reformas Financieras:

- Introducción del dinero electrónico¹²

¹⁰ <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Mandato-Constituyente-No.-8.pdf>

¹¹ <http://www.elcomercio.com/actualidad/principales-ajustes-reforma-tributaria-asambleanacional.html>

¹² <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/08/29/nota/6355135/lenin-moreno-anuncia-acuerdos-banca-privada>

Las políticas financieras a proponer son las siguientes:

➤ **Políticas de Crédito**

- SANCECI. Cía. Ltda. dará crédito a sus clientes según el monto de compra, el plazo será de 3, 6 y hasta 12 meses con tarjeta de crédito.
- Para mayoristas el crédito máximo que maneja la empresa es de 30, 45 y 60 días dependiendo del cliente y su relación con la empresa.
- El gerente general o director administrativo es el responsable de cumplimiento de la política.
- Establecer algunos principios y procedimientos a seguir, para la aplicación del crédito a clientes.

➤ **Políticas de Pago**

- SANCECI. Cía. Ltda. maneja una política de pago de hasta 45 días y en ocasiones hasta 60 días dependiendo del monto, lo propuesto es tener política de pago de 30 días como mínimo para proveedores pequeños o para montos mínimos para que la empresa no tenga mucho endeudamiento.

3.2.5.2. Políticas con Clientes

- Responder de manera oportuna a las necesidades de los clientes.
- Brindar un excelente servicio con un amplio portafolio de productos.
- Realizar un seguimiento a clientes habituales y potenciales para conocer de mejor manera sus necesidades y expectativas.
- Crear espacios donde los clientes expongan sus comentarios y sugerencias.
- Comunicación con los clientes, hacerles conocer los productos, promociones y los beneficios mediante todos los canales de comunicación que dispone la empresa.

3.2.5.3. Políticas de Procesos

- Realizar evaluaciones periódicas a los procesos que se dan dentro de la organización.
- Los trabajadores deben tener experiencia técnica al momento de manejar un equipo con el propósito de optimizar los procesos.
- Programar pedidos con anticipación.
- Elaborar planes de control que direccionen a la organización hacia la implementación de estrategias.
- No difundir información confidencial de la empresa salvo autorización del gerente general o representante legal.

Como modelo de un mapeo de procesos para la tienda se implementará el siguiente que está más acorde a los supermercados:



Grafico Nro. 13: Mapeo de Procesos Propuesto

Fuente: Por los autores de la Investigación

3.2.5.4. Políticas de Talento Humano

- Mantener motivado al personal para que siempre trabajen al 100%, la motivación se puede lograr mediante bonos económicos y reconocimientos, como, por ejemplo; una carta del gerente felicitando a sus empleados por su buena labor.

- Se mantendrá una capacitación cada 3 meses al personal para que desarrollen mejor sus habilidades dentro de la empresa y estén siempre preparados para cualquier inconveniente o emergencia.
- Cada empleado contara con los instrumentos adecuados para el cumplimiento de sus tareas, brindando siempre facilidades a los empleados.

3.3. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Para la formulación de las estrategias de SANCECI. Cía. Ltda. se realizará un análisis de ejes estratégicos y FODA cruzado los cuales ayudarán a generar nuevas estrategias de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Ejes Estratégicos:

- Calidad en el Servicio
- Ventas
- Recursos Humanos
- Operación

➤ Eje estratégico de Calidad de Servicio

Objetivos Estratégicos:

- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Capacitar a los trabajadores.
- Dar un excelente servicio a los clientes.

Estrategias:

- Resolver los problemas y quejas de los clientes oportunamente.
- Impulsar la excelencia, productividad y competitividad de las empresas ligadas a la cadena de valor.

Tácticas:

- Establecer e implementar indicadores de control para cada área.
- Realizar llamadas dando un seguimiento continuo al cliente.

➤ **Eje estratégico de Ventas**

Objetivos Estratégicos:

- Vender productos de calidad y a los mejores precios.
- Aumentar la cuota en el mercado.
- Identificar nuevos nichos de mercado.
- Insertar nuevos tipos de productos como: línea blanca, ferretería, línea café, entre otros que generen ingresos importantes para la empresa.

Estrategias:

- Realizar convenios con proveedores y generar fidelidad con los mismos.
- Captar nuevos clientes que sean potenciales para la empresa.
- Replantear las relaciones o convenios con mis proveedores potenciales para obtener un mejor servicio y precio.

Tácticas:

- Realizar fuertes campañas de publicidad que permitan al cliente identificar a la empresa.
- Realizar servicios a domicilio.

➤ **Eje estratégico de Recursos Humanos:**

Objetivos Estratégicos:

- Aplicar e interpretar estrategias de crecimiento empresarial y personal.
- Fomentar el trabajo en equipo.

Estrategias:

- Tener un proceso de reclutamiento especial.
- Satisfacer las necesidades de los empleados.

Tácticas:

- Crear un programa de recompensas para el personal.
- Dar seguimiento al personal
- Realizar capacitaciones mensuales.

➤ Eje estratégico de Operación**Objetivo Estratégico:**

- Minimizar los costos de operación.
- Desarrollar alternativas ambientales.
- Implementar un modelo de mejora continua.

Estrategia:

- Reducir los residuos sólidos que se generan en toda la empresa como son alimentos, cartones, plásticos, etc. y darles el tratamiento adecuado.
- Implementar el uso de fundas reutilizables y minimizar el uso de fundas plásticas.
- Reducir procesos innecesarios.

Táctica:

- Comprar herramientas para reducir los procesos.
- Adquirir programas que ayuden al control de procesos.
- Realizar campañas de cuidado ambiental.

3.3.1. FODA CRUZADO

El FODA cruzado o DAFO es una herramienta que permite conocer la situación real en la que se encuentra la empresa y que nos ayuda a generar estrategias para el futuro de la empresa.

ESTRATEGIAS

USAR FORTALEZAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES (FO)

- Realizar una encuesta constante al cliente para saber su grado de satisfacción. La misma se la realizara cada 4 meses. (F3, F5/O5, O6).
- Crear una tarjeta de descuento para clientes frecuentes (F3, F5, F8/O1, O5, O6).
- Obtener un certificado de calidad ISO para mejorar el prestigio de SANCECI. Cía. Ltda. (F3, F4, F8/O5, O7).
- Crear un sistema de control de inventario y extenderlo hacia nuevo segmento de productos. (F1, F3, F8/O6, O7).

SE SUPERAN DEBILIDADES APROVECHANDO OPORTUNIDADES (DO)

- Realizar un plan estratégico de marketing para mejorar la publicidad y captar nuevos clientes. (D7,D8/O3,O4,O6)
- Adquirir e implementar un software para mejorar la logística de la empresa. (D1,D3/O2)
- Realizar capacitaciones trimestrales para el personal en temas de servicio al cliente y procesos internos de la empresa. (D6/O5)
- Generar nuevas estrategias para mejorar las otras áreas de la empresa. (D3,D5,D6/O4,O5,O6)
- Crear un departamento de RRHH y un sistema para indicadores de gestión para medir la calidad del servicio. (D4, D5/O4, O5, O6).

EVITAR AMENAZAS CON LAS FORTLEZAS (FA)

- Elaborar un sistema post venta que nos ayude a medir el grado de satisfacción del cliente con relación a nuestros productos y servicio.(F3,F5/A4,A5)
- Realizar estudios o investigaciones de mercado para que nos permita conocer el desenvolvimiento de la competencia.(F6,F7/A3,A5)
- Crear bono de reconocimiento por cada objetivo empresarial que se haya planteado y a su vez cumplido.(F2,F7/A3,A5)
- Buscar nuevos proveedores para productos de bazar y juguetería.(F4,F7/A1,A2)

REDUCIR LAS DEBILIDADES Y ELUDIR LAS AMENAZAS (DA)

- Desarrollar e implementar el proceso de mejora continua a través de evaluaciones periódicas de gestión empresarial.(D1,D5/A3,A5)
- Mejorar la imagen de la empresa, reforzando y capacitando constantemente a toda la fuerza laboral de la empresa.(D5,D6,D7/A4,A5)
- Evaluar estrategias de diferenciación para evitar que la entrada de nuevos competidores y el alto potencial de desarrollo del mercado afecten las actividades normales de la empresa.(D1,D2,D6/A1,A2,A5)
- Realizar encuestas y entrevistar al personal para conocer de mejor manera su opinión, para diseñar estrategias que permitan incrementar la satisfacción del cliente.(D5,D6/A5)

MATRIZ ESTRATEGICA FODA		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	SANCECI. CIA. LTDA mantiene un sistema contable adecuado que le permite tener información actualizada.	D1	Dentro de la empresa existe falta de organización, planeación, dirección y control.
		F2	Salarios dignos de los empleados para generar confianza.	D2	Todas las decisiones recaen sobre la Gerencia General.
		F3	Amplio portafolio de productos.	D3	Centrar todo su esfuerzo en una sola área "comercialización".
		F4	Buena relación con los proveedores.	D4	SANCECI. CIA. LTDA. no dispone de un departamento de recursos humanos.
		F5	Buena relación con los clientes.	D5	No existe un sistema de indicadores de gestión.
		F6	Excelente ambiente laboral al interior de la empresa.	D6	Falta de capacitación constante hacia el personal.
		F7	Toma de decisiones oportunas.	D7	Falta de una eficiente estrategia de promociones y publicidad.
		F8	La empresa brinda un servicio y atención de calidad.	D8	La empresa no dispone de planes publicitarios en medios masivos.
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1	Acogerse a nuevas políticas ambientales.	Realizar una encuesta constante al cliente para saber su grado de satisfacción (F3, F5/O5, O6)	Realizar un plan estratégico de marketing para mejorar la publicidad y captar nuevos clientes (D7,D8/O3,O4,O6)		
O2	Inflación a la baja es beneficiosa ya que ayuda a regular precios, incrementar las ventas y participación en el mercado.				
O3	La mayoría de remesas de la provincia se concentran en el Cantón Cuenca lo cual beneficia a SANCECI. CIA. LTDA.	Crear una tarjeta de descuento para clientes frecuentes (F3, F5, F8/O1,O5,O6)	Adquirir e implementar un software para mejorar la logística de la empresa.(D1,D3/O2.)		
O4	Ganar participación en el mercado e incrementar la utilidad insertando productos de línea blanca, línea gris y línea café.	Obtener un certificado de calidad ISO para mejorar el prestigio de Sanceci cia ltda.(F3,F4;F8/O5,O7)	Realizar capacitaciones trimestrales para el personal en temas de servicio al cliente y procesos internos de la empresa.(D6/O5)		
O5	Fidelización con los clientes brindándoles siempre la mejor atención y productos de calidad.		Generar nuevas estrategias para mejorar las otras áreas de la empresa. (D3,D5,D6/O4,O5,O6)		
O6	Clientes potenciales para SANCECI. CIA. LTDA. que generen incremento en su cuota de mercado.	Crear un sistema de control de inventario y extenderlo hacia nuevo segmento de productos.(F1,F3,F8/O6,O7)	Crear un departamento de RRHH y un sistema para indicadores de gestión para medir la calidad del servicio.(D4,D5/O4,O5,O6)		
O7	Contar con un gran portafolio de proveedores y obtener la mejor opción para poder comercializar los productos.				

AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1	Creación de salvaguardias a la importación de productos, genera un incremento en los impuestos y desempleo.	Elaborar un sistema post venta que nos ayude a medir el grado de satisfacción del cliente con relación a nuestros productos y servicio.(F3,F5/A4,A5)	Desarrollar e implementar el proceso de mejora continua a través de evaluaciones periódicas de gestión empresarial.(D1,D5/A3,A5)
A2	Dejar de importar ciertos productos de bazar y comprar productos nacionales que tienen costos más altos.	Realizar estudios o investigaciones de mercado para que nos permita conocer el desenvolvimiento de la	Mejorar la imagen de la empresa, reforzando y capacitando constantemente a toda la fuerza laboral de la empresa.(D5,D6,D7/A4,A5)
A3	Disminución en la demanda de productos que ofrece SANSECI. CIA .LTDA. debido a la alta tasa de desempleo que existe.	Crear bono de reconocimiento por cada objetivo empresarial que se haya planteado y a su vez cumplido.(F2,F7/A3,A5)	Evaluar estrategias de diferenciación para evitar que la entrada de nuevos competidores y el alto potencial de desarrollo del mercado afecten las actividades normales de la empresa.(D1,D2,D6/A1,A2,A5)
A4	Desconocimiento por parte de clientes de las promociones que se realizan en la empresa.		
A5	Fortaleza de la competencia genera que SANSECI. CIA. LTDA. se estanque en la participación del mercado.	Buscar nuevos proveedores para productos de bazar y juguetería.(F4,F7/A1,A2)	Realizar encuestas y entrevistar al personal para conocer de mejor manera su opinión, para diseñar estrategias que nos permitan incrementar la satisfacción del cliente.(D5,D6/A5)

Cuadro Nro.2: FODA CRUZADO

Fuente: por los autores de la investigación

3.3.1.1. ANÁLISIS DE FACTORES (EFE y EFI)

Para el siguiente análisis se va a asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada uno de sus factores. El peso asignado a cada factor indica la importancia que tiene el mismo para alcanzar el éxito de la empresa.

También se asignará una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores donde:

- 1 (una respuesta mala)
- 2 (una respuesta media)
- 3 (respuesta superior a la media)
- 4 (respuesta superior)

Para obtener la calificación ponderada se tiene que multiplicar el valor de ponderación por la calificación y al final sumar el mismo para obtener el total ponderado.

A continuación, se analizarán y se mostrarán los resultados obtenidos de los análisis a los factores externos (EFE) y a los factores internos (EFI), con sus respectivas calificaciones.

ANALISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

CUADRO DE RESUMEN Y VALORACIÓN			
FACTORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES	Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
Acogerse a nuevas políticas Ambientales.	0,05	2	0,1
Inflación a la baja es beneficiosa ya que ayuda a regular los precios, incrementar las ventas y participación en el mercado.	0,05	2	0,1
La mayoría de remesas de la provincia se concentran en el Cantón Cuenca lo cual beneficia a SANCECI. CIA. LTDA.	0,06	2	0,12
Ganar participación en el mercado e incrementar la utilidad introduciendo productos de línea blanca, línea gris y línea café.	0,15	4	0,6
Fidelización con los clientes brindándoles siempre la mejor atención y productos de calidad.	0,12	3	0,36
Cientes potenciales para SANCECI. CIA. LTDA. que generen incremento en su cuota de mercado.	0,10	2	0,2
Contar con un gran portafolio de proveedores y obtener la mejor opción para poder comercializar los productos.	0,08	3	0,24
AMENAZAS			
Creación de salvaguardias a la importación de productos, genera un incremento en los impuestos y desempleo.	0,10	3	0,3
Dejar de importar ciertos productos de bazar y comprar productos nacionales que tienen costos más altos.	0,09	2	0,18
Disminución en la demanda de productos que ofrece SANSECI. CIA. LTDA. debido a la alta tasa de desempleo que existe.	0,05	2	0,1
Desconocimiento por parte de clientes de las promociones que se realizan en la empresa.	0,05	1	0,05
Fortaleza de la competencia genera que SANCECI. CIA. LTDA. se estanque en la participación del mercado.	0,10	3	0,3
TOTALES	1		2,65

Cuadro Nro. 3: Cuadro de resumen y valoración de los factores externos (EFE)

Fuente: Por los autores de la investigación.

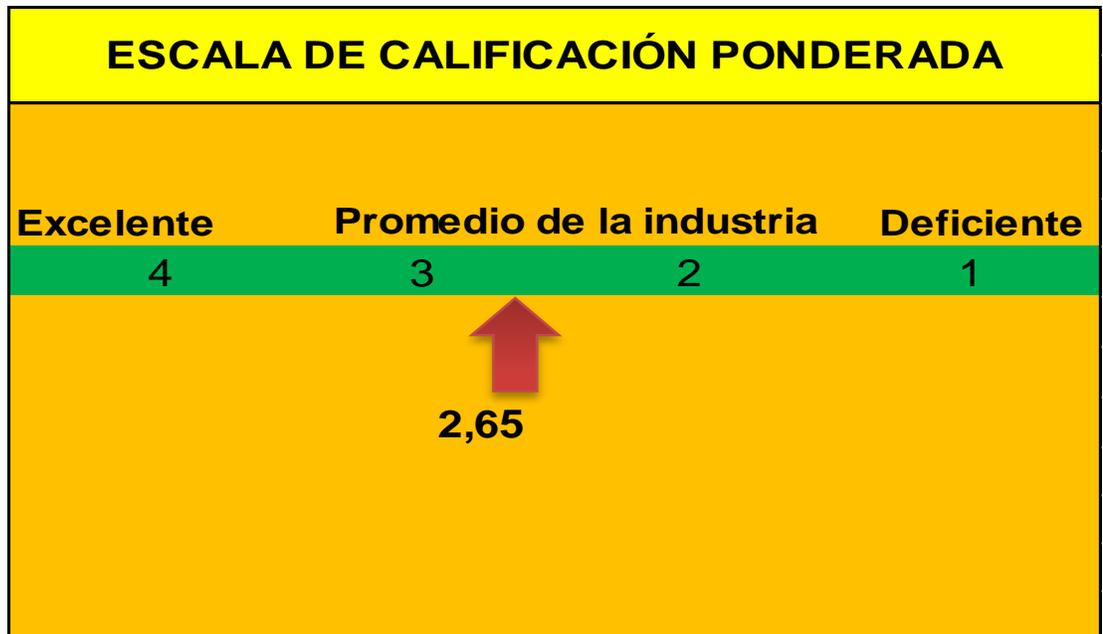


Gráfico Nro.14: Calificación de los factores externos (EFE)

Fuente: Por los autores de la investigación.

INTERPRETACIÓN:

Luego de analizar las oportunidades y amenazas que se presentan a SANCECI. Cía. Ltda. se procedió a calificar y ponderar los resultados, se obtuvo como resultado que la empresa no maneja eficientemente los factores externos, ya que apenas está por encima del promedio del mercado. La empresa debería procurar tener una mayor atención en explotar de mejor forma sus oportunidades, sobre todo las de clientes potenciales para la empresa y la fidelización con los mismos el cual ayuda a buscar métodos para combatir a las amenazas, buscando con esto acercarse a la excelencia.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

CUADRO DE RESUMEN Y VALORACIÓN			
FACTORES INTERNOS			
FORTALEZAS	Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
SANCECI. CIA. LTDA mantiene un sistema contable adecuado que le permite tener información actualizada.	0,11	3	0,33
Salarios dignos de los empleados para generar confianza.	0,10	4	0,40
Amplio portafolio de productos.	0,07	3	0,21
Buena relación con los proveedores.	0,05	4	0,20
Buena relación con los clientes.	0,07	4	0,28
Excelente ambiente laboral al interior de la empresa.	0,05	3	0,15
Toma de decisiones oportunas.	0,05	2	0,10
La empresa brinda un servicio y atención de calidad.	0,05	3	0,15
DEDILIDADES			
Dentro de la empresa existe falta de organización, planeación, dirección y control.	0,08	3	0,24
Todas las decisiones recaen sobre la Gerencia General.	0,05	3	0,15
Centrar todo su esfuerzo en una sola área "comercialización".	0,05	3	0,15
SANCECI. CIA. LTDA. no dispone de un departamento de recursos humanos.	0,05	3	0,15
No existe un sistema de indicadores de gestión.	0,05	2	0,10
Falta de capacitación constante hacia el personal.	0,10	3	0,30
Falta de una eficiente estrategia de promociones y publicidad.	0,04	3	0,12
La empresa no dispone de planes publicitarios en medios masivos.	0,03	2	0,06
TOTALES	1		3,09

Cuadro Nro. 4: Cuadro de resumen y valoración de los factores internos (EFI)

Fuente: Por los autores de la investigación.



Gráfico Nro.15: Calificación de los factores externos (EFE)

Fuente: Por los autores de la investigación

INTERPRETACIÓN:

Luego de analizar las fortalezas y debilidades que se presentan a SANCECI. Cía. Ltda. se procedió a calificar y ponderar los resultados, pudiendo obtener como resultado que la empresa no maneja eficientemente los factores internos ya que apenas está por encima del promedio del mercado. La empresa debería procurar tener una mayor atención en explotar de mejor manera sus Fortalezas sobre todo la de Toma de decisiones oportunas, lo cual ayudara a buscar métodos para combatir a las debilidades, buscando con esto acercarse a la excelencia.

3.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos empresariales son resultados que se desean alcanzar con el plan estratégico, con el propósito de mejorar la eficacia y la eficiencia de la empresa.

Dentro de los objetivos estratégicos propuestos están:

Corto Plazo: Puede ser mensual hasta un año.

- Identificar nuevos nichos de mercado.
- Minimizar los costos de operación.
- Vender productos de calidad y a los mejores precios.
- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Capacitar a los trabajadores.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Brindar un excelente servicio a los clientes.
- Desarrollar alternativas ambientales.

Mediano Plazo: Alcanzarlos en el plazo de un año e inclusive pueden ser bianuales.

- Aumentar la cuota en el mercado.
- Implementar un modelo de mejora continua.
- Insertar nuevos tipos de producto.
- Aplicar e Interpretar estrategias de crecimiento empresarial y personal.

CAPÍTULO IV: PLAN OPERATIVO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.1. SISTEMA DE GESTIÓN

El sistema de gestión empresarial es un proceso que sirve para guiar dicha gestión hacia los objetivos propuestos y a su vez que nos sirva de instrumento para evaluarla.

Para realizar un control adecuado de la presente propuesta, se debe diseñar un sistema de control de gestión el cual permita controlar el grado con el que se están cumpliendo los objetivos. SANCECI. Cía. Ltda. implementará algunos sistemas de control de gestión como: Balanced Score Card (BSC), Mapa Estratégico y un Plan Operativo (POA). Todos estos sistemas ayudarán a orientar los esfuerzos para optimizar el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico.

4.2. INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores son medidas utilizadas para evaluar el desempeño de una empresa u organización y para ver el grado de la consecución de los objetivos y metas propuestas por la empresa.¹³

Cabe recalcar que los indicadores son de suma importancia dentro de la planificación estratégica ya que ayudarán a identificar las mejoras que deben realizarse dentro de la empresa.

¹³ <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>

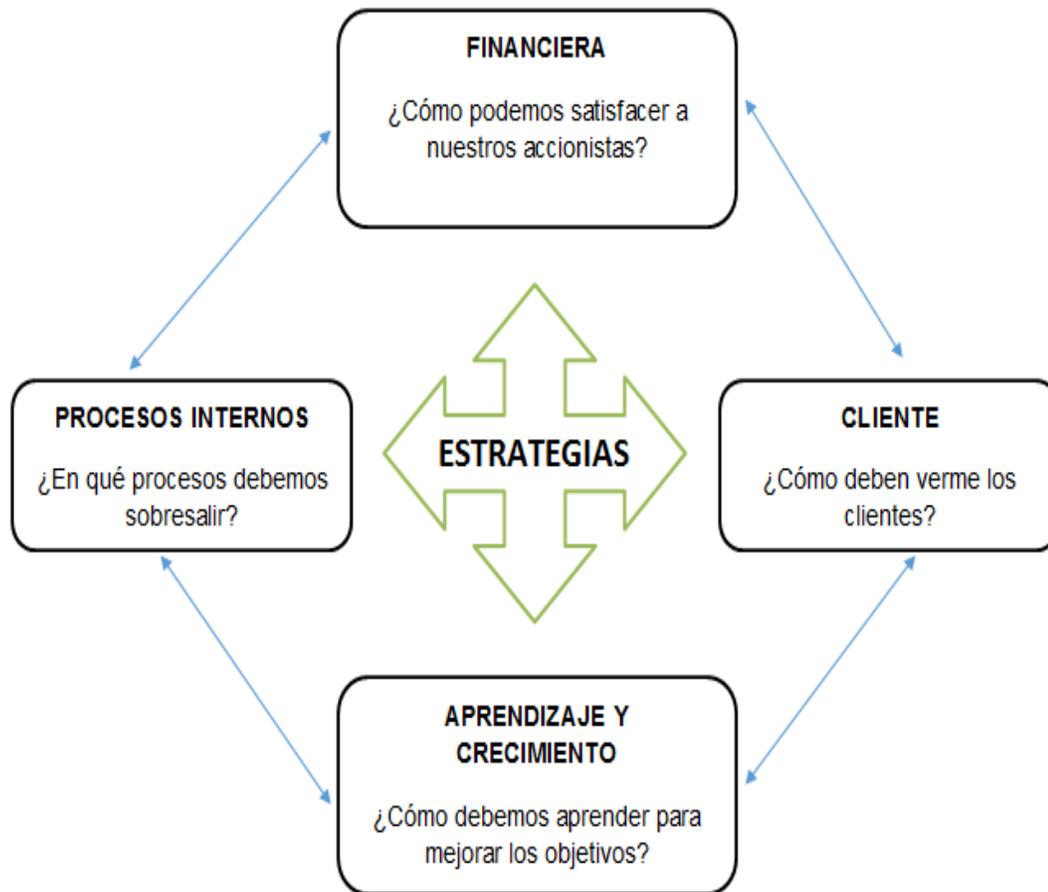


Gráfico Nro. 16: Indicadores

Fuente: Por los autores de la Investigación

4.2.1. PERSPECTIVAS

4.2.1.1. Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera nos muestra los objetivos relacionados con la contabilidad y demás datos económicos de la empresa con el propósito de maximizar el valor de nuestros accionistas.¹⁴

¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas?

¹⁴ <http://www.economicsofeducation.com/wp-content/uploads/getafe2003/7.pdf>
https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/1/22391/Indicadores_de_Gesti%F3n_del_Desempe%F1o_y_e_l_Cuadro_de_Mando_Integral.pdf

4.2.1.2. Perspectiva del Cliente

En la perspectiva del cliente, los objetivos se centran en la satisfacción al cliente y la fidelización. Lo que se busca con esta perspectiva es ver si las estrategias implementadas son las correctas con el fin de definir un posicionamiento de la empresa en el mercado y los segmentos de mercado en los cuales esta pueda competir.¹⁵

¿Qué debemos hacer ante nuestros clientes para satisfacer sus necesidades?

4.2.1.3. Perspectiva de Procesos Internos

La perspectiva de procesos internos recoge indicadores que muestran cómo están los procesos internos dentro de la organización, asegurando la calidad de nuestros productos y servicios para lograr la consecución de nuestros objetivos.¹⁶

¿Para satisfacer al capital humano de la empresa y a los clientes en que procesos debemos ser excelentes?

4.2.1.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se orientan a las capacidades y herramientas que son necesarias para que el personal logre conseguir los objetivos estratégicos propuestos.

El objetivo principal de esta perspectiva es la de evaluar cuál es el grado de capacitación, motivación y satisfacción de los trabajadores.

Los indicadores a emplear se relacionan con el nivel de productividad y satisfacción de los trabajadores de la empresa.¹⁷

¹⁵ http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx
https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/1/22391/Indicadores_de_Gesti%F3n_del_Desempe%F1o_y_e
I_Cuadro_de_Mando_Integral.pdf

¹⁶ http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx

¹⁷ <http://www.economicsofeducation.com/wp-content/uploads/getafe2003/7.pdf>

¿Qué aspectos se deben mantener o cambiar para mantener el éxito y la excelencia?

4.3. CONTROL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

4.3.1. Cuadro de Mando integral o Balanced Score Card

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye inductores de actuación de esos objetivos. Mantiene también el interés en la actuación a corto plazo (mediante la perspectiva financiera), pero además captura las actividades críticas de creación de valor a largo plazo.¹⁸

¹⁸ https://fcecon.unr.edu.ar/web-nueva/sites/default/files/u16/Decimocuertas/Malgioglio,%20Carazay,%20Suardi_los%20distintos%20enfoques%20del%20capital%20intelectual.pdf

Cuadro de mando integral de SANCECI. CIA. LTDA

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	INDICADORES	OPERACIÓN	RESPONSABLES	FRECUENCIA DE MEDICION	SEMAFORIZACION
FINANCIERA	Aumentar la cuota de mercado	Captar nuevos clientes que sean potenciales para la empresa.	Crecimiento	Utilidad Actual/Ventas Actuales	Jefe Administrativo Financiero	Trimestral	
	Minimizar los costos de operación	Reducir procesos innecesarios.	Eficiencia y productividad	(Costos operativos/Costos totales)*100	Jefes de cada Área	Bimestral	
CLIENTES	Vender productos de calidad y a los mejores precios	Realizar convenios con proveedores potenciales que tengan certificación de calidad INEN e ISO-9001 y generar fidelidad con los mismos para obtener un mejor servicio y precios.	Variación en el numero de ventas	(Numero de ventas actuales / Numero de ventas anterior)-1	Jefe de Compras	Bimestral	
	Satisfacer las necesidades de los clientes	Realizar una encuesta al cliente para saber su grado de satisfacción.	Satisfacción del cliente	(# de encuestas satisfactorias / # total de encuestas)*100	Supervisor de Cajas	Cuatrimestre	
		Elaborar un sistema post venta que nos ayude a medir el grado de satisfacción del cliente con relación a nuestros productos y servicios.	Satisfacción del cliente	Servicio Recibido vs Servicio Deseado	Jefe de ventas / Asistente de Mkt y Publicidad	Trimestral	
	Introducir nuevos tipos de productos como: línea blanca, ferretería, línea café, entre otros que generen ingresos importantes para la empresa	Realizar convenios con nuevos proveedores y generar fidelidad con los mismos.	Crecimiento	Proveedores Potenciales / Proveedores totales	Jefe de Compras	Bimestral	
		Crear un sistema de control de inventario y extenderlo hacia nuevo segmento de productos.	Promedio de Rotación	Fecha de entrada del producto vs Fecha de salida del producto	Jefe Administrativo Financiero / Contador	Cuatrimestre	
	Brindar un excelente servicio a los clientes	Crear una tarjeta de descuento para clientes frecuentes.	Promedio de compra	Cientes con tarjeta de Dcto. vs Cientes sin tarjeta de Dcto.	Jefe de Ventas	Mensualmente	
		Resolver los problemas y quejas de los clientes oportunamente.	Satisfacción del cliente	Problemas Resueltos vs Problemas No Resueltos	Supervisor de Cajas	Bimestral	

PROCESOS INTERNOS	Identificar nuevos nichos de mercado	Realizar estudios o investigaciones de mercado para que nos permita conocer el desenvolvimiento de la competencia	Participación en el Mercado	Competencia directa vs Competencia Indirecta	Jefe de Mkt y Publicidad/ Asistente de compras	Trimestral	
		Evaluar estrategias de diferenciación, para evitar que la entrada de nuevos competidores y el alto potencial de desarrollo del mercado afecten las actividades normales de la empresa	Desempeño y Estratégico	# de estrategias propuestas para ponerlas en marcha	Asistente Mkt y Publicidad	Trimestral	
	Desarrollar alternativas ambientales	Reducir los residuos solidos que se generan en toda la empresa como son alimentos, cartones, plásticos, etc. y darles el tratamiento adecuado.	Reducción	Porcentaje de reducción de residuos por área	Jefe de cada departamento	Bimestral	
		Implementar el uso de fundas reutilizables y minimizar el uso de fundas plásticas.	Aceptación	Uso de fundas reutilizables vs Uso de fundas de plástico.	Supervisor de Cajas	Trimestral	
	Implementar un modelo de mejora continua	Adquirir e implementar un software para mejorar la logística de la empresa.	Mejora Continua	Cuadro de satisfacción de los trabajadores	Gerente General	Anual	
		Desarrollar alternativas que ayuden al crecimiento empresarial.	Mejora Continua	Alternativas alcanzadas vs Alternativas propuestas	Gerente General / Asistente de Gerencia	Bimestral	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar a los trabajadores	Realizar capacitaciones para el personal en temas de servicio al cliente y procesos internos de la empresa.	Capacitación	# De capacitaciones individuales por persona	Personal de Capacitación	Trimestral	
	Aplicar e interpretar estrategias de crecimiento empresarial y personal.	Desarrollar e implementar el proceso de mejora continua a través de evaluaciones periódicas de gestión empresarial.	Gestión	Resultados logrados vs Resultados propuestos	Jefes de cada Área	Mensualmente	
	Fomentar el trabajo en equipo	Establecer e implementar indicadores de control para cada área.	Gestión	# de veces que la persona colabora	Jefe de cada Área	Bimestral	
		Crear bono de reconocimiento por cada objetivo empresarial que se haya planteado y a su vez cumplido.	Reconocimiento	Metas cumplidas / Metas totales	Gerente General	Trimestral	

Cuadro Nro.5: Cuadro de Mando Integral (BSC)

Fuente: por los autores de la investigación.

4.3.2. Mapa Estratégico

Una vez determinados los objetivos estratégicos de SANCECI. CIA. LTDA., se procederá a realizar el Mapa Estratégico para observar la relación de los mismos.

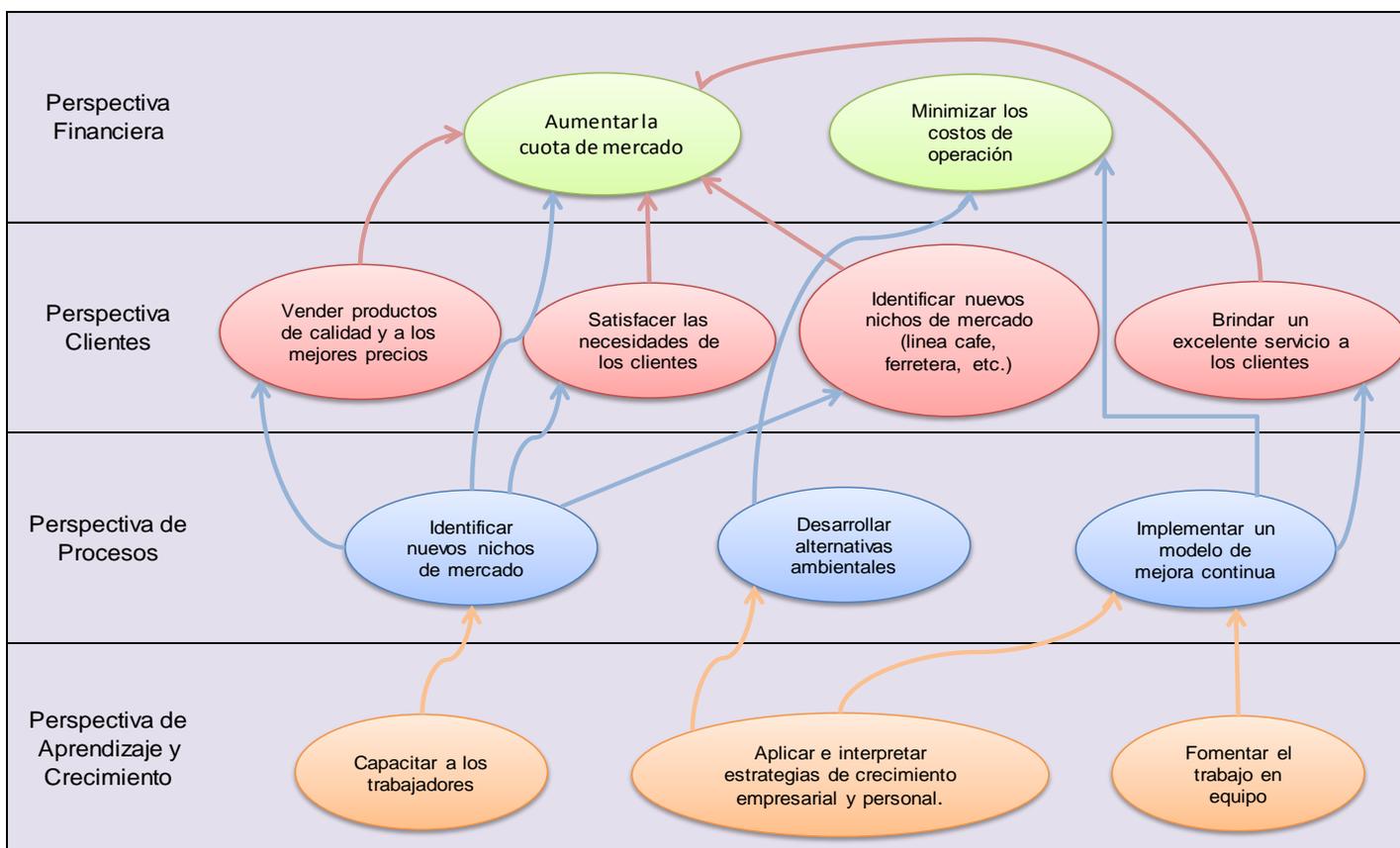


Grafico Nro. 17: Mapa Estratégico

Fuente: Por los autores de la Investigación.

4.4. PLAN OPERATIVO

Los Planes Operativos Estratégicos son instrumentos de gestión que tienen como finalidad lograr cambios profundos sobre la situación actual y conducir a la empresa a una situación ideal. Cabe recalcar que el Plan Operativo está apoyado, para realizar el monitoreo, por el Balanced Scorecard (BSC), el cual muestra los avances de las metas empresariales para el logro del mejoramiento continuo.¹⁹

Como componentes principales del POA tenemos:

Objetivos: todo aquello que la empresa desea alcanzar en un año.

Estrategias: Las estrategias que se van a aplicar para conseguir el objetivo propuesto.

Responsable: Persona/as responsables de la ejecución y supervisión de lo planteado.

Actividad /es: Actividades necesarias para llevar a cabo el desarrollo del POA.

Tiempo: El plazo que va a tomar la ejecución de las actividades programadas y que las mismas sean supervisadas por el responsable. El tiempo puede estar expresado en días y meses.

Los proyectos que se presentan a continuación son aprobados por el Gerente general y diseñados con los responsables de cada proyecto para poder cumplir con la ejecución y la supervisión de cada objetivo propuesto para SANCECI. Cía. Ltda.

Se deberán presentar informes una vez hayan concluido los proyectos para poder evaluar y monitorear su impacto, para que el Gerente General pueda tomar la mejor decisión y aplicar los correctivos correspondientes.

¹⁹ <http://www.upch.edu.pe/faest/nosotros/plan-estrategico-fe>

Plan Operativo No.1

OBJETIVO ESTRATEGICO	Identificar nuevos nichos de mercado													
ALCANCE	Para todo el personal de la empresa													
AREA	Directiva, administrativa-financiera y operativa													
PLAZO	Corto Plazo													
			Meses											
Nro	Actividad	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Presupuesto
1.-	Identificar a que segmento se quiere apuntar.	Asistente de publicidad y MKT.												\$ 300,00
2.-	Realizar un estudio de mercado.	Asistente de mkt y publicidad												\$ 350,00
3.-	Analizar a la competencia.	Asistente de mkt y publicidad												\$ 350,00
4.-	Evaluar e Implementar los resultados.	Jefe de ventas												\$ 200,00
5.-	Aplicar ajustes necesarios.	Jefe de ventas												\$ 200,00
	TOTAL													\$ 1.400,00

Cuadro Nro.6: Plan Operativo No.1

Fuente: Por los autores de la investigación.

Plan Operativo No. 2

OBJETIVO ESTRATEGICO		Minimizar los costos de operación													
ALCANCE		Para todo el personal de la empresa													
AREA		Directiva, administrativa-financiera y operativa													
PLAZO		Corto Plazo													
		Meses													
Nro	Actividad	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Presupuesto
1.-	Identificar todo aquello que generen costos y gastos innecesarios.	Jefe administrativo financiero													\$ 200,00
2.-	Implementar un sistema que ayude a reducir costos y gastos innecesarios.	Contador													\$ 400,00
3.-	Incrementar personal capacitado y/o capacitar al personal.	Personal de Capacitación													\$ 400,00
4.-	Supervisar que se reduzca el tiempo en los procesos.	Jefes de cada departamento													\$ 600,00
5.-	Realizar un plan de control financiero trimestral	Jefe administrativo financiero													\$ 250,00
6.-	Implementar y evaluar los resultados	Gerente													\$ 650,00
7.-	Realizar ajustes necesarios.	Jefes de cada departamento													\$ 200,00
TOTAL															\$ 2.700,00

Cuadro Nro.7: Plan Operativo No.2

Fuente: Por los autores de la investigación.

Plan Operativo No.3

OBJETIVO ESTRATEGICO		Vender productos de calidad y a los mejores precios													
ALCANCE		Para todo el personal de la empresa													
AREA		Directiva, administrativa-financiera y operativa													
PLAZO		Corto Plazo													
		Meses													
Nro	Actividad	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Presupuesto
1.-	Monitorear el nivel de precios al consumidor.	Asistente de compras	■	■											\$ 300,00
2.-	Identificar proveedores que ofrezcan buenos productos, excelentes costos y condiciones accesibles.	Jefe de Compras			■	■									\$ 200,00
3.-	Evaluar costos y calidad de nuevos proveedores con productos similares o iguales.	Asistente de compras				■	■								\$ 350,00
4.-	Analizar la utilidad bruta y neta por producto.	Jefe de Compras					■	■	■						\$ 300,00
5.-	Identificar los productos que puedan generar mayor utilidad.	Asistente de compras							■	■					\$ 250,00
6.-	Establecer un nivel de precio minimo, promedio y maximo para cada producto.	Jefe de Compras								■	■				\$ 600,00
7.-	Determinar un techo maximo al que puedo comprar un producto.	Jefe de Compras										■	■		\$ 200,00
8.-	Decidir si el producto es el adecuado.	Gerente / Jefe de Compras												■	\$ 200,00
TOTAL															\$ 2.400,00

Cuadro Nro.8: Plan Operativo No.3

Fuente: Por los autores de la investigación.

Plan Operativo No. 4

OBJETIVO ESTRATEGICO		Satisfacer la necesidad de los clientes													
ALCANCE		Para todo el personal de la empresa													
AREA		Directiva, administrativa-financiera y operativa													
PLAZO		Corto Plazo													
		Meses													
Nro	Actividad	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Presupuesto
1.-	Realizar una encuesta a los clientes.	Supervisor de Cajas													\$ 150,00
2.-	Medir el grado de satisfacción del cliente.	Jefe de Ventas / Asistente de mkt y publicidad.													\$ 250,00
3.-	Dar un seguimiento posventa al cliente.	Asistente de mkt y publicidad.													\$ 200,00
4.-	Evaluar los resultados.	Jefe de Ventas													\$ 300,00
5.-	Aplicar ajustes necesarios.	Jefe de Ventas / Gerente													\$ 100,00
TOTAL															\$ 1.000,00

Cuadro Nro.9: Plan Operativo No.4

Fuente: Por los autores de la investigación.

Plan Operativo No.5

OBJETIVO ESTRATEGICO	Capacitar a los trabajadores														
ALCANCE	Para todo el personal de la empresa														
AREA	Directiva, administrativa-financiera y operativa														
PLAZO	Corto Plazo														
			Meses												
Nro	Actividad	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Presupuesto
1.-	Identificar falencias en el equipo de trabajo	Asistente de Recursos Humanos													\$ 200,00
2.-	Contactar con capacitadores o empresas capacitadoras.	Personal de Capacitación													\$ 250,00
3.-	Realizar charlas de capacitación	Personal de Capacitación													\$ 200,00
4.-	Evaluaciones al personal sobre lo aprendido en la capacitación.	Asistente de Recursos Humanos													\$ 250,00
5.-	Análisis de resultados	Asistente de Recursos Humanos													\$ 350,00
6.-	Evaluación de resultados	Jefe de Recursos Humanos													\$ 500,00
7.-	Aplicar ajustes	Jefe de Recursos Humanos													\$ 400,00
	TOTAL														\$ 2.150,00

Cuadro Nro.10: Plan Operativo No.5

Fuente: Por los autores de la investigación.

Plan Operativo No. 6

OBJETIVO ESTRATEGICO		Fomentar el trabajo en equipo													
ALCANCE		Para todo el personal de la empresa													
AREA		Directiva, administrativa-financiera y operativa													
PLAZO		Corto Plazo													
		Meses													
Nro	Actividad	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Presupuesto
1.-	Visualizar la relación del personal por cada área o departamento.	Jefe de cada área o departamento													\$ 200,00
2.-	Elegir a miembros del personal por sus habilidades y conocimientos.	Jefe de cada área o departamento													\$ 50,00
3.-	Establecer objetivos que ayuden al trabajo en equipo.	Jefe de cada área o departamento													\$ 150,00
4.-	Establecer reglas claras de comportamiento.	Jefe de cada área o departamento													\$ 50,00
5.-	Designar tareas y metas.	Jefe de cada área o departamento													\$ 150,00
6.-	Evaluar los resultados.	Jefe de cada área o departamento													\$ 300,00
7.-	Reconocer el trabajo de cada uno de los miembros.	Jefe de cada área o departamento													\$ 180,00
8.-	Realizar ajustes necesarios.	Jefe de cada área o departamento													\$ 200,00
TOTAL															\$ 1.280,00

Cuadro Nro.11: Plan Operativo No.6

Fuente: Por los autores de la investigación.

Plan Operativo No. 7

OBJETIVO ESTRATEGICO		Brindar un excelente servicio a los clientes													
ALCANCE		Para todo el personal de la empresa													
AREA		Directiva, administrativa-financiera y operativa													
PLAZO		Corto Plazo													
		Meses													
Nro	Actividad	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Presupuesto
1.-	Capacitar a todo el personal con técnicas de atención al cliente y cortesía.	Jefe de Recursos Humanos / Personal de Capacitación													\$ 500,00
2.-	Cumplir las expectativas del cliente.	Todo el personal de la empresa													\$ 250,00
3.-	Ofrecer servicios adicionales.	Jefe de Recursos Humanos													\$ 300,00
4.-	Brindar un ambiente agradable y un trato personalizado.	Todo el personal de la empresa													\$ 450,00
5.-	Evaluar e Implementar los resultados.	Gerente													\$ 250,00
6.-	Aplicar ajustes necesarios.	Gerente / Jefe de Recursos Humanos													\$ 200,00
TOTAL															\$ 1.950,00

Cuadro Nro.12: Plan Operativo No.7

Fuente: Por los autores de la investigación.

Plan Operativo No.8

OBJETIVO ESTRATEGICO	Desarrollar alternativas ambientales													
ALCANCE	Para todo el personal de la empresa													
AREA	Directiva, administrativa-financiera y operativa													
PLAZO	Corto Plazo													
			Meses											
Nro	Actividad	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Presupuesto
1.-	Ver los problemas ambientales que surgen dentro de la empresa.	Asistente de gerencia												\$ 250,00
2.-	Crear una cultura ambiental interna.	Asistente de gerencia												\$ 300,00
3.-	Generar nuevas ideas para reducir los impactos.	Gerente general												\$ 350,00
4.-	Evaluar resultados.	Gerente general												\$ 250,00
5.-	Realizar ajustes.	Gerente general												\$ 200,00
	TOTAL													\$ 1.350,00

Cuadro Nro.13: Plan Operativo No.8

Fuente: Por los autores de la investigación.

Plan Operativo No.9

OBJETIVO ESTRATEGICO		Aumentar la cuota de mercado													
ALCANCE		Para toda la empresa													
AREA		Directiva, administrativa y operativa													
PLAZO		Mediano plazo													
		Meses													
Nro	Actividad	Responsable	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	Presupuesto
1.-	Diseñar nuevas promociones para los clientes	Jefe de Ventas													\$ 650,00
2.-	Analizar que promociones deben realizarse	Gerente													\$ 500,00
3.-	Aprobar las promociones mas adecuadas para la empresa	Gerente													\$ 800,00
4.-	Implementar un modelo de promoción para la empresa en medios masivos	Asistente de publicidad y marketing													\$ 2.500,00
5.-	Analizar las expectativas y aceptación de los nuevos clientes con las promociones aprobadas	Jefe de Ventas, Gerente y Asistente de													\$ 750,00
6.-	Reducir gastos innecesarios en todas las areas de la empresa he implementarlos en marketing y publicidad	Contador													\$ 650,00
7.-	Controlar todo el plan de marketing	Jefe de Ventas													\$ 600,00
8.-	Evaluar los resultados	Gerente													\$ 750,00
TOTAL															\$ 7.200,00

Cuadro Nro.14: Plan Operativo No.9

Fuente: Por los autores de la investigación.

Plan Operativo No.10

OBJETIVO ESTRATEGICO	Implementar un modelo de mejora continua.														
ALCANCE	Para todo el personal de la empresa														
AREA	Directiva, administrativa-financiera y operativa														
PLAZO	Mediano Plazo														
			Meses												
Nro	Actividad	Responsable	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	Presupuesto
1.-	Identificar problemas en el sistema de gestion vigente.	Asistente de gerencia	■	■	■										\$ 400,00
2.-	Analizar y replantear las estrategias y objetivos empresariales.	Gerente y Asistente de gerencia			■	■									\$ 450,00
3.-	Aplicar y ajustar nuevas directrices para conseguir una mejora continua eficiente.	Gerente general					■	■							\$ 350,00
4.-	Estandarizar los procesos.	Asistente de Gerencia							■	■					\$ 300,00
5.-	Evaluar los resultados y los procesos.	Gerente general									■	■	■		\$ 350,00
6.-	Aplicar los ajustes necesarios.	Gerente General												■	\$ 350,00
	TOTAL														\$ 2.200,00

Cuadro Nro.15: Plan Operativo No.10

Fuente: Por los autores de la investigación.

OBJETIVO E STRATEGICO	Introducir nuevos tipos de producto																
ALCANCE	Para todo el personal de la empresa																
AREA	Directiva, administrativa-financiera y operativa																
PLAZO	Mediano Plazo																
			Meses														
Nro	Actividad	Responsable	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	Presupuesto
1.-	Realizar un estudio de mercado	Jefe de Compras / Asistente de compras															\$ 600,00
2.-	Identificar proveedores acordes a la linea que se quiera introducir.	Jefe de Compras															\$ 300,00
3.-	Decidir por productos que generen mayor rentabilidad y confianza.	Jefe de Compras / Asistente de compras															\$ 300,00
4.-	Evaluar costos y calidad de los productos.	Jefe de Compras/ Gerente General															\$ 250,00
5.-	Elaborar un plan de introducción al mercado.	Asistente de compras															\$ 500,00
6.-	Introducir el producto el mercado.	Jefe de Compras															\$ 450,00
7.-	Evaluar los resultados.	Gerente General / Jefe de compras															\$ 200,00
8.-	Aplicar ajustes necesarios.	Jefe de Compras															\$ 150,00
	TOTAL																\$ 2.750,00

Plan Operativo No. 11

Cuadro Nro.16: Plan Operativo No.11

Fuente: Por los autores de la investigación.

OBJETIVO E STRATEGICO	Aplicar e Interpretar estrategias de crecimiento empresarial y personal.														
ALCANCE	Para todo el personal de la empresa														
AREA	Directiva, administrativa-financiera y operativa														
PLAZO	Mediano Plazo														
			Meses												
Nro	Actividad	Responsable	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	Presupuesto
1.-	Motivar al Personal.	Jefe de cada area o departamento													\$ 350,00
2.-	Comprometer al personal a ser un generador de ideas e innovar.	Gerente / Jefe de cada area o departamento													\$ 200,00
3.-	Elaborar planes de accion.	Jefe de cada area o departamento													\$ 300,00
4.-	Cumplir con los retos propuestos.	Jefe de cada area o departamento / Gerente													\$ 300,00
5.-	Capacitar constantemente al personal.	Personal de Capacitacion													\$ 250,00
6.-	Evaluar los resultados.	Gerente / Jefe de cada area o departamento													\$ 300,00
	TOTAL														\$ 1.700,00

Plan Operativo No. 12

Cuadro Nro.17: Plan Operativo No.12

Fuente: Por los autores de la investigación.

4.5. EVALUACIÓN Y MONITOREO DE LOS INDICADORES

La evaluación: es un proceso que busca determinar el grado de eficiencia y eficacia a partir de la medición de los resultados y los impactos que se dan al momento de alcanzar un objetivo. La evaluación permite comparar entre lo propuesto y lo ejecutado en un periodo de corto, mediano o largo plazo.²⁰

Según la UNICEF (1991), la evaluación se define como el “proceso que procura determinar periódicamente y de manera sistemática y objetiva, la relevancia, eficacia, eficiencia e impacto de un proyecto o programa, a la luz de sus objetivos.”²¹

El monitoreo: Es una herramienta gerencial que ayuda a verificar el cumplimiento de las actividades, metas, avance y desempeño y el uso de los recursos que se trazaron en el momento que se diseñó el plan operativo del proyecto.²²

	MONITOREO	EVALUACION
Objetivo	Dar Información sobre el cumplimiento de la planificación operativa, para hacer las correcciones correspondientes y los ajustes necesarios.	Determinar los logros del proyecto y compararlos con los que se habían propuesto, para obtener lecciones y poderlas utilizar en futuras intervenciones.
Aspectos a considerar	Cumplimiento de actividades, tareas y logros de metas mediante el uso de recursos.	Cumplimiento de toda la jerarquía de objetivos en términos de pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad.
Frecuencia Sugerida	Dar seguimiento a las actividades. Estas pueden ser mensual o trimestralmente.	Se sugiere dar un seguimiento, trimestral, semestral, anual y final.
Fuentes	Informes realizados por el equipo de trabajo del proyecto.	Informes de seguimiento y monitoreo de los indicadores. Toda la información externa.
Responsables	Equipo ejecutor del proyecto.	Equipos de trabajo, especialistas y destinatarios.

Cuadro Nro.18: Evauación y monitoreo de los indicadores

Fuente: Por los autores de la investigación.

²⁰https://ucampus.uchile.cl/m/rrii_catalogo/programa?bajar=1&id=18314

²¹<https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/DOCUMENTO%20T%C3%89CNICO%20INICIATIVA%20DE%20FORMACI%C3%93N%20EN%20GERENCIA%20SOCIAL.pdf>

²²https://ucampus.uchile.cl/m/rrii_catalogo/programa?bajar=1&id=18314

En SANCECI. Cía. Ltda. la evaluación y monitoreo de los resultados debe ser constante y permanente para que permita medir y valorar el cumplimiento y la evolución de los objetivos planteados por la empresa, esto servirá para que los directivos o responsables puedan tomar decisiones oportunas con el fin de fortalecer los objetivos y metas propuestas por SANCECI. Cía. Ltda.

Anteriormente se expuso cómo se lo puede evaluar y monitorear (Cuadro de mando integral 4.2.1 y Plan Operativo Anual 4.3.).

Luego de haber elaborado el Plan Operativo en el cual se han definido los objetivos y las actividades que se necesitan para la consecución de los objetivos, se procederá a elaborar un Plan de monitoreo y evaluación (PME).

Este plan debe definir los objetivos, los procesos, los resultados y el impacto que generarán los mismos. El ejemplo del plan se presentará en la parte de anexos

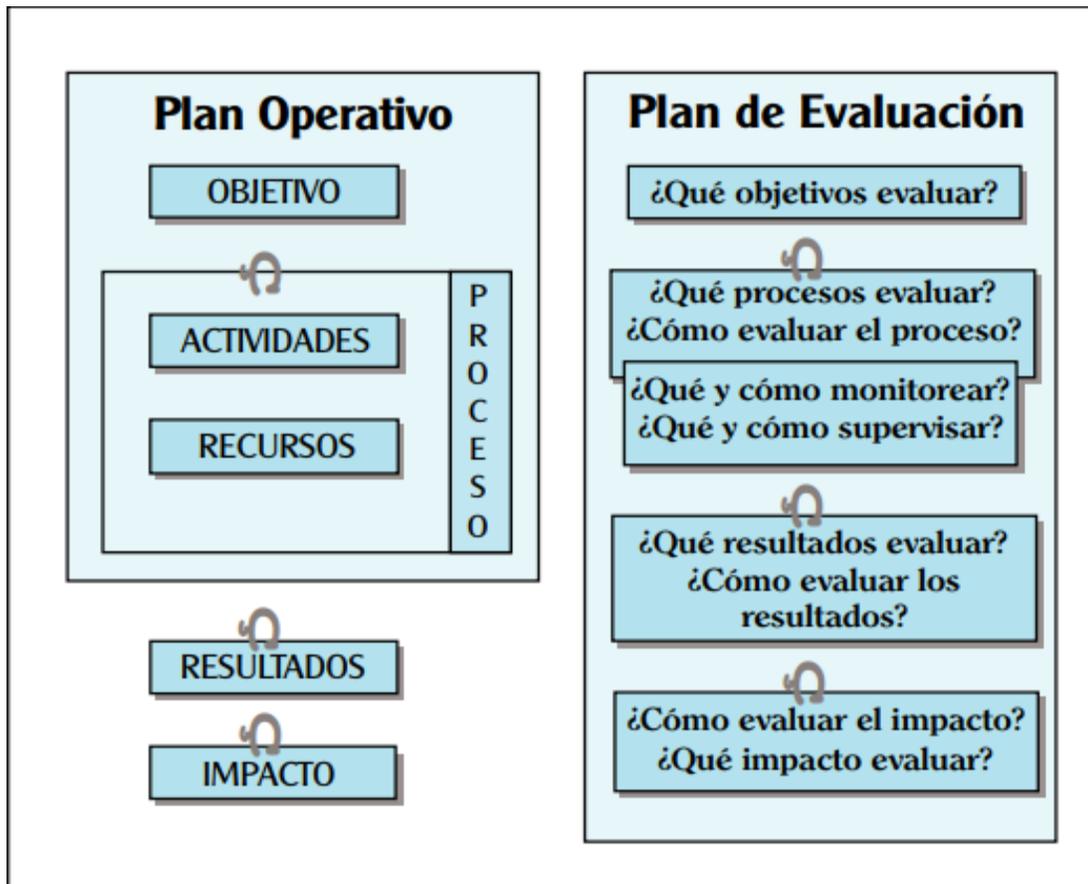


Gráfico Nro. 18: Plan de Evaluación en el Plan Operativo

Fuente: <http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/ems.pdf>

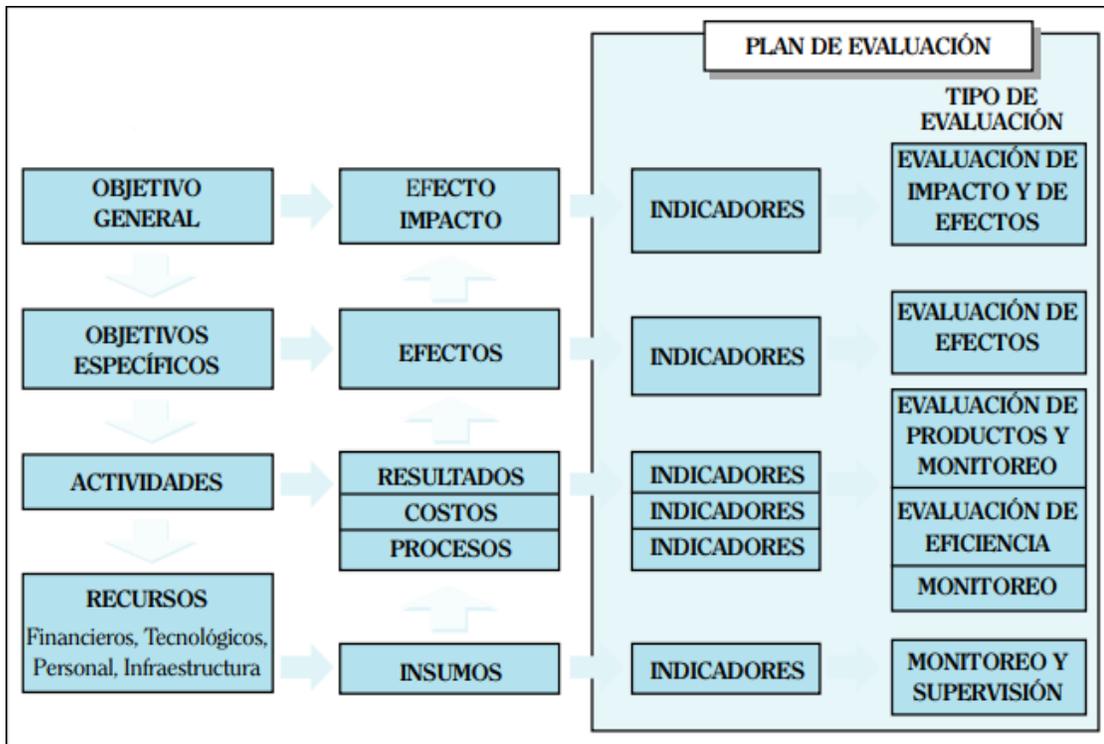


Gráfico Nro. 19: Guía para realizar un plan de evaluación y monitoreo

Fuente: <http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/ems.pdf>

Responsables para la Evaluación y Monitoreo: La evaluación y monitoreo de los resultados es y será responsabilidad de directivos y demás trabajadores de la empresa de acuerdo a sus competencias.

Los directivos pondrán mayor atención en áreas de gran importancia por el riesgo que puede incurrir para la empresa y el impacto que pueden generar.

Los trabajadores/as son responsables de realizar todas las actividades para poder conseguir los objetivos propuestos, con el fin de fortalecer la imagen y todo el ambiente interno de SANCECI. Cía. Ltda. acrecentando así su eficiencia y eficacia, para ser más competitiva en el mercado.

4.5.1. METODOLOGÍA PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN Y MONITOREO

Monitoreo

- Conformar equipos de trabajo para monitorear la ejecución de planes o proyectos.
- Capacitar al equipo de monitoreo.
- Establecer los lineamientos para realizar el monitoreo.
- Aplicar todos los lineamientos establecidos.
- El equipo de trabajo deberá: procesar, analizar y entregar toda la información obtenida en el proceso.
- El equipo de trabajo deberá elaborar un informe en el cual debe incluir: fechas máximas, cumplimiento, dificultades encontradas y las medidas correctivas sugeridas.

Evaluación

- Conformar equipos de trabajo para evaluar la ejecución de los proyectos.
- Entregar el informe al responsable de cada proyecto para su respectiva evaluación, análisis y observaciones en el caso de ser necesarias.
- Los responsables deberán elaborar un informe de evaluación en el cual debe incluir: cumplimiento, dificultades encontradas y las medidas correctivas sugeridas después de ser evaluado.
- Entregar a los directivos o gerente general el informe, para que tomen las decisiones pertinentes.

CAPÍTULO V: ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

5.1. ESTUDIO DE MERCADO

Según (MALHOTRA, 2008) la investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing.

Para el estudio de factibilidad de SANCECI. Cía. Ltda. se debe realizar un estudio de mercado y con la información recopilada, tomar una decisión certera y oportuna para determinar si es financiera y comercialmente factible la apertura de un local de SANCECI. Cía. Ltda. en la ciudad de Azogues.

Perfil económico del cantón Azogues



Imagen Nro.4: Perfil Económico del Cantón Azogues

Fuente: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/CENEC/Presentaciones_por_ciudades/Presentacion_Azogues.pdf

Perfil económico del cantón Azogues

PRINCIPALES ACTIVIDADES ECONÓMICAS

ACTIVIDADES PRODUCTIVAS	ACTIVIDADES DE COMERCIO	SERVICIOS
<ul style="list-style-type: none"> Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel Fabricación de productos metálicos para uso estructural 	<ul style="list-style-type: none"> Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en puestos de venta y mercados 	<ul style="list-style-type: none"> Actividades de restaurantes y servicios móviles de comida Actividades jurídicas

Imagen Nro.5: Perfil Económico del Cantón Azogues

Fuente: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/CENEC/Presentaciones_por_ciudades/Presentacion_Azogues.pdf

¿Cuánto ingreso se generó por sector económico en el cantón?

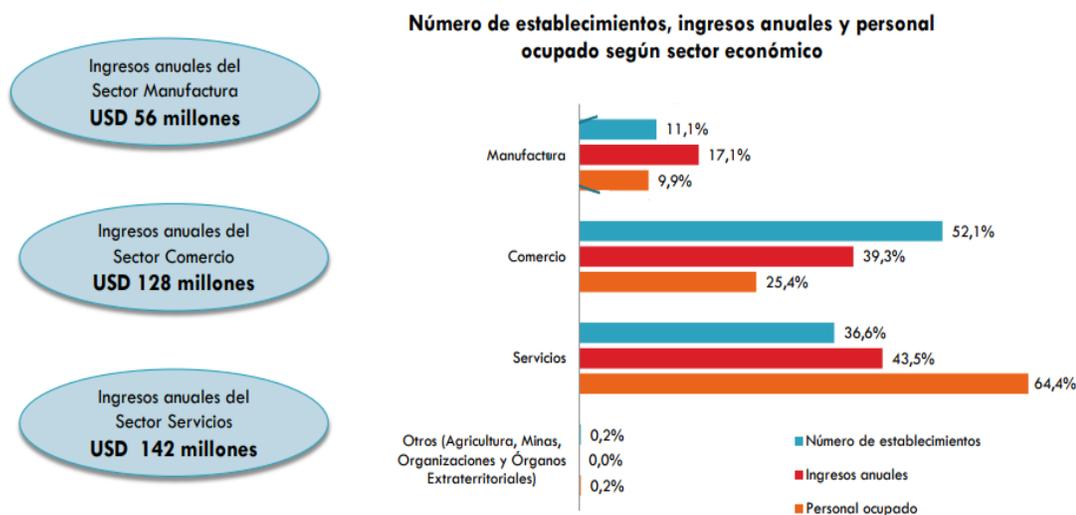


Imagen Nro.6: Ingreso que generó el Cantón Azogues

Fuente: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/CENEC/Presentaciones_por_ciudades/Presentacion_Azogues.pdf

5.1.1. Oferta y Demanda

Oferta: Es la cantidad de bienes o servicios que los oferentes, empresas, productores, comerciantes están dispuestos a ofrecer para un mercado determinado.

SANCECI. Cía. Ltda. lo que pretende en la ciudad Azogues es ofertar toda clase de productos alimenticios de primera necesidad y de consumo masivo, en estado natural, elaborados o semielaborados, confitería en general, bebidas alcohólicas y no alcohólicas de consumo humano, artículos de hogar, bazar, menaje, perfumería, productos de aseo personal y toda clase de artículos de limpieza y medicamentos.

Análisis de la Oferta

En la ciudad de Azogues existes varias empresas dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo, de las principales y las cuales serían competencia directa para SANCECI. Cía. Ltda. se han identificado las siguientes: La Bodega Abad Mendieta, TIA, La Playa Mega Store, las cuales ya tienen varios años en la ciudad de Azogues.

Existen algunos factores que pueden alterar la oferta de SANCECI. Cía. Ltda. como son:

- El costo de producción: A menor costo mayor rotación de productos.
- Tecnología: A mayor tecnología menor precio, en este caso la oferta aumentaría.
- Precio de venta por parte de la competencia: Se puede modificar los precios para poder competir.
- El gobierno: Impuestos y políticas arancelarias.

Otro factor que es muy importante al ingresar SANCECI. Cía. Ltda. a la ciudad de Azogues, es que aumentaría la oferta de la venta de productos de consumo masivo lo que podría generar una tendencia a la baja de precios para captar clientes.

Demanda: Es la cantidad de productos o servicios que los demandantes, personas o empresas estas dispuestas adquirir por un precio determinado.

Análisis de la Demanda: Existe un crecimiento en la demanda de productos en la ciudad de Azogues debido al crecimiento de la población, pues tiene una tasa de crecimiento anual del 2.55%, su población actual es de 70064 y su promedio de edad es de 30 años, si nos proyectamos a 5 años la población sería alrededor de 80000 habitantes, se tendría como clientes nuevos alrededor de 9000 habitantes de los cuales la empresa espera poder captar un porcentaje importante.²³

Factores que pueden afectar la demanda son: el crecimiento de la población, la inflación de precio, el cambio de gustos y preferencias de consumidores, el nivel de ingresos de los consumidores y el ingreso de competidores potenciales.

Otro factor que afectaría a la demanda en la ciudad de Azogues es el inmigrante que viene de diferentes ciudades y países en busca de nuevas oportunidades económicas, lo cual es un segmento que SANCECI. Cía. Ltda. podría captar.

5.1.2. Investigación Cuantitativa

La investigación cuantitativa es la descripción, predicción, control, del comportamiento de los individuos a través de una evaluación numérica, representada en estadística.

Esta investigación se basará en un análisis (encuesta) para ver cuán factible es abrir un comisariato en la ciudad de Azogues, basándose en los clientes potenciales y actuales que podría tener SANCECI. Cía. Ltda. para lo cual se realizará una segmentación que nos ayude a obtener la muestra correcta para la empresa. El formato de encuesta se mostrará en la parte de anexos.

Segmentación para la ciudad de Azogues:

- **Segmentación Geográfica:** Para esto SANCECI. Cía. Ltda. tomará en cuenta el país Ecuador, la provincia del Cañar y la ciudad de Azogues.

²³ <http://azogues-rrodasc.blogspot.com/2014/03/numeros-de-habitantes-de-la-ciudad-de.html>

- **Segmentación Demográfica:** Para esto SANCECI. Cía. Ltda. tomará en cuenta la edad, género, los ingresos familiares y un status socioeconómico. Clase media, media baja.
- **Segmentación Psicográfica:** Se tomará en cuenta el estilo de vida y los intereses de los consumidores. Personas que deseen una variedad de productos de calidad y saludables a precios cómodos.

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicará la siguiente formula:

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

En donde:

n es el tamaño de la muestra

z Nivel de confianza (1.96)

N es el tamaño de la población o universo (20884)

p es la probabilidad de que ocurra (50%)

q es la probabilidad de que no ocurra (50%)

E El error muestral (5%)

$$n = \frac{1.96^2 * 20884 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 (20884 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 385$$

La muestra para nuestro estudio será de 385 personas.

El formato de las preguntas y prueba piloto que se tomó para esta investigación se detallará en la parte de anexos.

El universo sobre el cual se tomó la muestra es del total de la población de la ciudad de Azogues y sus respectivas parroquias que es de 20884 habitantes.

Este universo se obtuvo de la siguiente segmentación:

- La población actual de la ciudad de Azogues es de 70064 habitantes.
- Segmentación por sexo: (55%) 38535 mujeres, (45%) 31529 hombres.
- Edades: 20-34(33%) 23121, 35-49(24,7%) 17305, 50-64(15,6%) 10930, 65 y más (9,5%) 6656, dando un total de **58012** habitantes.
- Población económicamente activa es de 20884 habitantes el 36% de los 58012 habitantes que están en edades de compra.

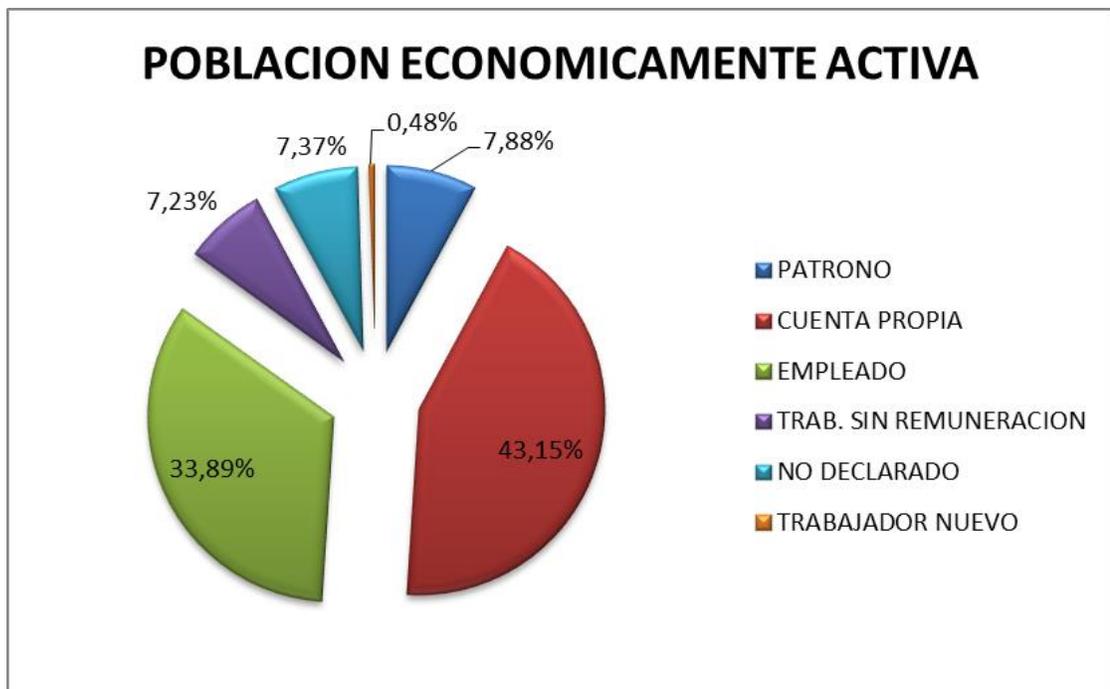


Gráfico Nro. 20: Población Económicamente Activa

Fuente: Por los autores de la investigación.

5.1.3. Análisis de la Investigación Cuantitativa

Antes de realizar el cuestionario de encuesta, se procedió a realizar una prueba piloto de 15 preguntas de las cuales se tomarán las ocho preguntas que mejor valoración y resultados den para proceder a realizar el cuestionario de encuesta para el estudio de mercado.

Luego de haber realizado las encuestas correspondientes los resultados fueron los siguientes:

Pregunta 1

¿En cuál de los siguientes supermercados de la ciudad de Azogues realiza usted sus compras?

OPCIONES	MUESTRA	PORCENTAJE	PROYECCION DEL
La Bodega	134	34,81%	7269
La Playa	118	30,65%	6401
Tia	74	19,22%	4014
Otros	59	15,32%	3200
TOTAL	385	100%	20884

Tabla Nro.8 : Supermercados en Azogues.

Elaborado por los autores de la investigación.

Dados los resultados se puede observar que los supermercados que mayor aceptación tienen en la ciudad de Azogues son La Bodega Abad Mendieta, con un 34,81% de aceptación, seguido por la Playa Mega Store con un 30,65%, TIA con un 19,22% y Otros (Mercado Municipal, tiendas y abacerías) con 15,32%.

Pregunta 2

¿Qué factores toma en consideración antes de ir a realizar sus compras ?

OPCIONES	MUESTRA	PORCENTAJE	PROYECCION DEL UNIVERSO
Precio	174	45,19%	9438
Servicio	79	20,52%	4285
Variedad	67	17,40%	3634
Ubicación	36	9,35%	1953
Otras	29	7,53%	1573
TOTAL	385	100%	20884

Tabla Nro.9: Pregunta 2 del Análisis

Elaborado por los autores de la investigación.

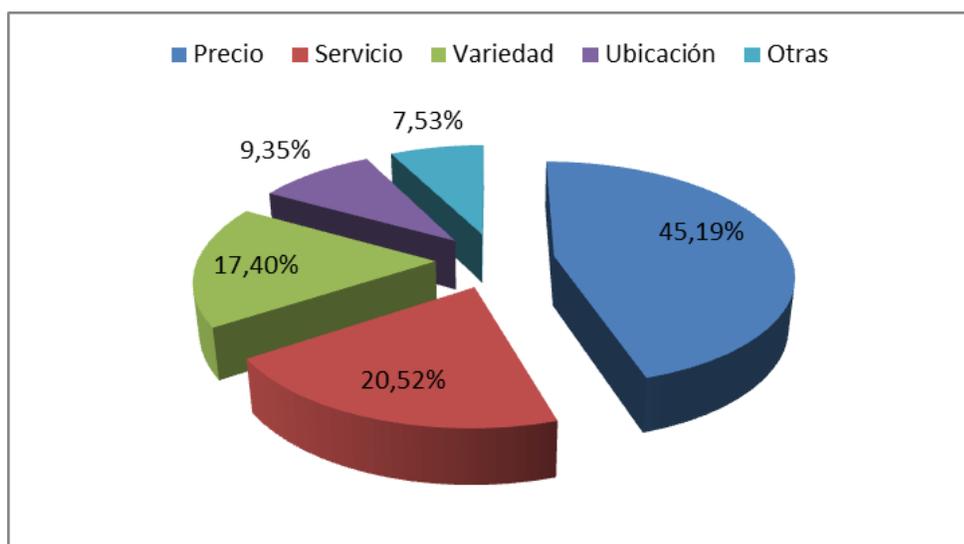


Gráfico Nro. 21: Que toman en consideración los consumidores

Elaborado: Por los autores de la Investigación.

Dados los resultados de esta pregunta, se puede observar que el principal factor por el cual se inclinan las personas de la ciudad de Azogues al momento de comprar en un supermercado o en un centro de comercio es el precio con un porcentaje del 45,19%, seguido por el Servicio con 20,52% y como tercer factor la Variedad con un 17,40%.

Estos son los factores importantes que debe tomar en cuenta SANCECI. Cía. Ltda. para entrar en el mercado de Azogues.

Pregunta 3

¿Le satisface la calidad del servicio del supermercado donde usted ha realizado sus últimas compras en la ciudad de Azogues?

OPCIONES	MUESTRA	PORCENTAJE	PROYECCION DEL UNIVERSO
SI	223	57,92%	12096
NO	162	42,08%	8788
TOTAL	385	100%	20884

Tabla Nro.9 : Calidad en el Servicio

Elaborado por los autores de la investigación.



Gráfico Nro. 22: Calidad en el servicio.

Elaborado: Por los autores de la Investigación.

Como se puede observar, la calidad en el servicio es muy importante y es en donde SANCECI. CIA. LTDA., debe atacar para entrar al mercado de la ciudad de Azogues,

siendo superior a los demás supermercados o centros de comercio de la ciudad que son su competencia.

Pregunta 4

¿Qué productos compra con más frecuencia en un supermercado?

OPCIONES	MUESTRA	PORCENTAJE	PROYECCION DEL UNIVERSO
Consumo Masivo	254	65,97%	13778
Bazar	64	16,62%	3472
Licores	41	10,65%	2224
Juguetería	23	5,97%	1248
Línea Blanca	2	0,52%	108
Otros	1	0,26%	54
TOTAL	385	100,00%	20884

Tabla Nro.10 : Compra de productos

Elaborado por los autores de la investigación.

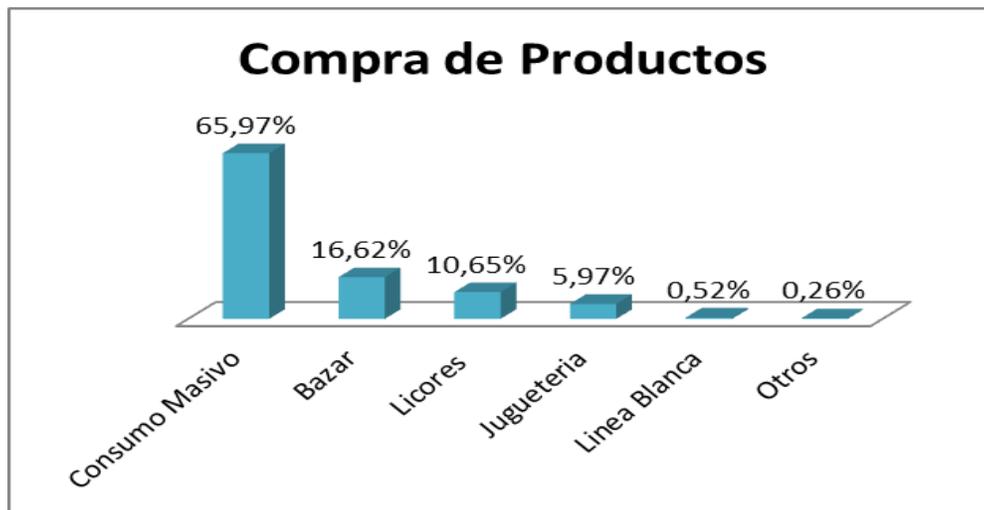


Gráfico Nro. 23: Compra de Productos

Elaborado: Por los autores de la Investigación.

Se observa que los productos que más se compran son los de consumo masivo con un 65,97%, esto significa que hay una buena acogida de dichos productos. Para SANCECI. Cía. Ltda. sería bueno introducir nuevas clases de producto y promocionarlos para ganar un nuevo nicho de mercado.

Pregunta 5

Considera usted que los precios a los que venden los supermercados de la ciudad de Azogues son:

OPCIONES	MUESTRA	PORCENTAJE	PROYECCION DEL UNIVERSO
Alto	131	34,03%	7106
Medio	243	63,12%	13181
Bajo	11	2,86%	597
TOTAL	385	100%	20884

Tabla Nro.11 : Precios en el mercado

Elaborado por los autores de la investigación

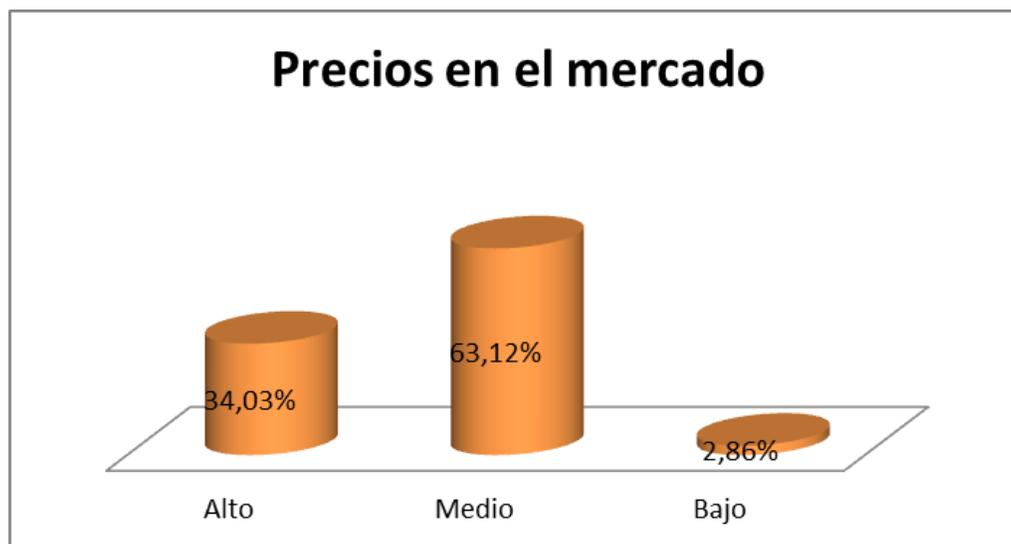


Gráfico Nro. 24: Precios en el mercado

Elaborado: Por los autores de la Investigación.

Lo que muestran los resultados es que los supermercados o centros de comercio en la ciudad de Azogues tienen precios medios y módicos para el bolsillo del consumidor. SANCECI. Cía. Ltda. debería ingresar con precios competitivos al mercado de Azogues para atraer al cliente y ganar posicionamiento.

Pregunta 6

¿Le gustaría que exista un nuevo supermercado en la ciudad de Azogues?

OPCIONES	MUESTRA	PORCENTAJE	PROYECCION DEL UNIVERSO
SI	261	67,79%	14158
NO	124	32,21%	6726
TOTAL	385	100%	20884

Tabla Nro.12: Nuevo Supermercado

Elaborado por los autores de la investigación.



Gráfico Nro. 25: Nuevo Supermercado

Elaborado: Por los autores de la Investigación.

El 67,79% de los encuestados sí quieren que exista un nuevo supermercado en la ciudad de Azogues ya que esto provocaría que bajen los precios debido a que otra empresa entraría en competencia.

Pregunta 7

¿Con qué frecuencia compra usted en un supermercado o centro de comercio?

OPCIONES	MUESTRA	PORCENTAJE	PROYECCION DEL UNIVERSO
Todos los días	63	16,36%	3417
Cada semana	128	33,25%	6943
Cada 15 días	112	29,09%	6075
Cada mes	54	14,03%	2929
Nunca	28	7,27%	1519
TOTAL	385	100%	20884

Tabla Nro.13: Frecuencia de compra

Elaborado por los autores de la investigación.

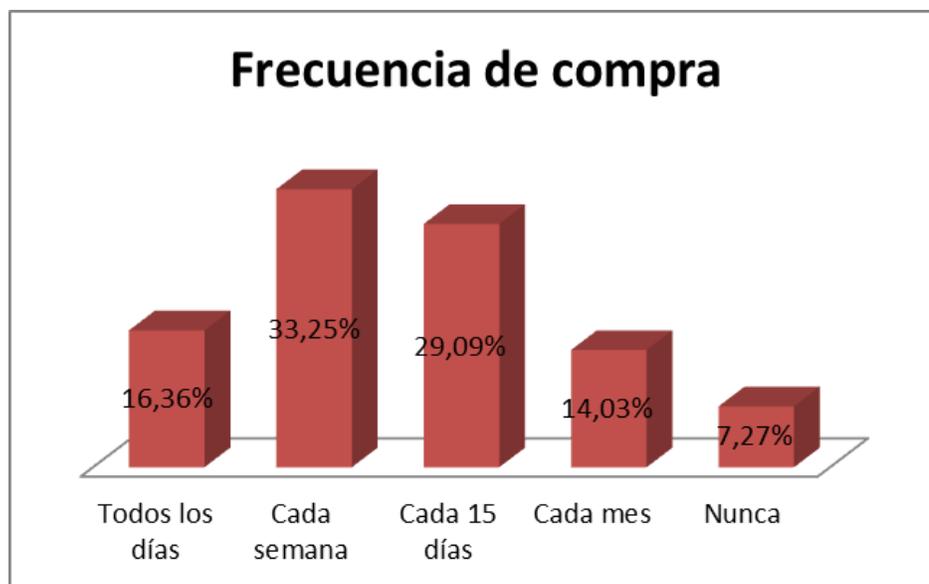


Gráfico Nro. 26: Frecuencia de compra

Elaborado: Por los autores de la Investigación.

Los resultados muestran que las personas cada semana compran en los supermercados con un 33,25% y cada 15 días con un 29,09% esto indica que las personas si se inclinan por la compra en supermercados.

Pregunta 8

¿Cuál es su promedio de gasto cuando usted realiza sus compras?

OPCIONES	MUESTRA	PORCENTAJE	PROYECCION DEL UNIVERSO
Menos de 50 dólares	120	31,17%	6509
Entre 50-100 dólares	198	51,43%	10740
Entre 100-200 dólares	38	9,87%	2061
Entre 200-300 dólares	21	5,45%	1139
Mas de 300 dólares	8	2,08%	434
TOTAL	385	100%	20884

Tabla Nro.14: Frecuencia de compra

Elaborado por los autores de la investigación.

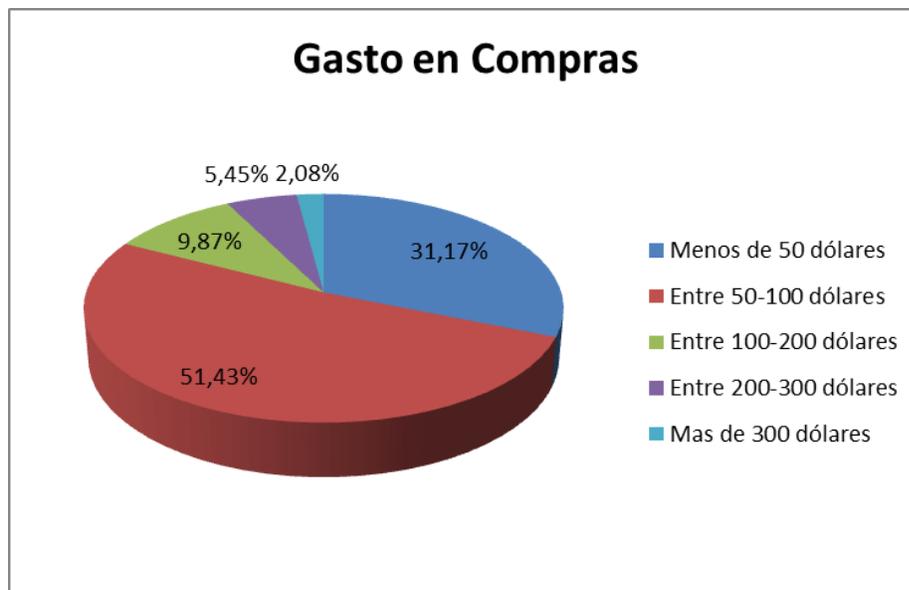


Gráfico Nro. 27: Gasto en compras

Elaborado: Por los autores de la Investigación.

Los resultados más amplios muestran que el monto que las personas gastan en supermercados o en las compras que realizan oscila entre menos de 50 dólares con un 31,17% y entre 50-100 dólares con un 51,43%. Eso quiere decir que las personas gastan su dinero en lo necesario para sus hogares al momento de realizar sus compras. Por lo que SANCECI. Cía. Ltda. se vería beneficiada por el monto que las personas gastan al realizar sus compras.

5.2. ESTUDIO TÉCNICO:

Dentro del estudio técnico se analizará todo lo que se necesita para poner en funcionamiento una sucursal en la ciudad de Azogues comenzando por la ubicación del local, la infraestructura, características, diseño, divisiones y las especificaciones del local, materiales y equipos de oficina.

5.2.1. Ubicación:

Para lograr que el Supermercado tenga éxito en la ciudad de Azogues se debe comenzar por la ubicación del local, para lo cual se plantea ubicarlo a una distancia máxima de 1 km de la ciudad de Azogues. (Entrada al Sector de Charasol).

La ventaja de ubicarse en este sector es que se encuentra en la entrada y salida de la ciudad de Azogues.

5.2.2. Infraestructura:

Dimensiones: El local debe tener un mínimo de 1200 metros cuadrados de construcción y 200 metros cuadrados para bodega. Estas medidas son tomadas de acuerdo al plano ya elaborado por el arquitecto, el mismo que se mostrará en los anexos.

- **Características y Divisiones:** Comenzaremos por la entrada, en la entrada en donde estarán ubicados los carritos para realizar las compras con la finalidad de brindar comodidad al cliente en el

momento de llevar sus productos, a unos 5 metros a lado derecho estarán las cajas donde se realizará el pago de los productos, a 6 metros de la entrada para el fondo comenzarán los estantes con los productos, debe haber un mínimo de 3 metros de distancia entre cada estante el cual tendrá una dimensión de 40 metros de largo 1,5 metros de ancho y 2 metros alto, en el fondo del pasillo irán los congeladores. La bodega estará ubicada detrás de los congeladores donde tendrán acceso únicamente personal autorizado (personal que trabaje en SANCECI. Cía. Ltda.) El plano que se muestra en los anexos referentes al punto 5.2.2. muestra las distancias que explicamos anteriormente además muestra las fotos de cómo está estructurado actualmente el supermercado.

- **Especificaciones:** las especificaciones del local tienen que comenzar por el orden y la ubicación del producto, desde una perspectiva se aconseja el siguiente orden:
 - **Primer estante donde estarán ubicados:** Lácteos, cereales, café, pan, jugos, cocoa, etc. todo producto que es necesario para desayunos y al terminar al fondo que estén todos los productos congelados donde ubicaríamos los yogures, quesos y demás lácteos, que necesiten refrigeración. Los congelados de esta sección utilizarán el color azul. Y la sección de panadería utilizará el color café.
 - **En el segundo estante se ubicarán:** frutas y verduras hasta llegar al sector de congelados donde estarán las verduras y frutas que necesiten refrigeración. En este sector se utilizará el color verde.
 - **Tercer estante:** enlatados, entre estos están enlatados de mar como atún, sardinas, etc. y al fondo del estante en la parte de congelados estarán las carnes, pescado, pollo y demás cárnicos que necesiten refrigeración. En la sección de cárnicos de refrigeración se utilizará el color rojo.

- **Cuarto estante:** ubicaríamos las pastas, fideos, granos, arroz, etc. y al fondo en la parte de congelados granos que necesiten refrigeración ya sean estos cocinados o crudos.
- **Desde el quinto estante:** en este irán todos los productos conocidos como golosinas y snacks, chocolates, caramelos, repostería además de esto se ubicarán licores y bebidas.
- **En el sexto estante:** estarán todos los productos de limpieza como cloro, ceras para piso, desinfectantes, detergentes, entre otros.
- **Séptimo estante:** aseo personal como shampoo, deya, jabones, pasta de dientes y demás artículos de aseo personal y limpieza.

Los estantes restantes estarán designados para todo aquello que corresponda a bazar, juguetería, plásticos, perfumería y cosméticos, entre otros. En esta sección se utilizará el color morado para bazar y para lo que es juguetería el color celeste.

En la sección de bebidas se colocarán congeladores donde se ubicarán aquellas bebidas que necesiten refrigeración.

En el segundo piso se ubicarán las oficinas, un subterráneo como parqueadero y las bodegas quedarían ubicadas en la parte de atrás del supermercado para que sea fácil el transporte de mercaderías hacia el local comercial o supermercado.

Cabe recalcar que todo el supermercado, incluyendo oficinas, bodega y estacionamiento tendrá su señalética adecuada para mejorar la seguridad, mitigar los riesgos y optimizar procesos para la empresa. Los colores utilizados y la segmentación de los productos además de la iluminación Led están diseñados de acuerdo a como está estructurado el supermercado actualmente ya que los dueños y administradores quieren mantener el mismo diseño.

5.3. ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO:

El estudio financiero es un pilar fundamental para el funcionamiento de SANCECI. Cía. Ltda. en la ciudad Azogues, para lo cual fijaremos, capital, costo y demás recursos monetarios que se necesitan para su construcción e implementación y funcionamiento, con esto se puede definir si es rentable o no. Para ello se supone que la empresa cuenta con un capital propio de 400.000 dólares y realizará un préstamo bancario de 540.000 dólares, el total de capital disponible para la inversión inicial es de 940.000 dólares.

5.3.1. Inversión inicial de Adecuación e Infraestructura Administrativa y Operativa

Inversión inicial para			
Descripción	Costo Unitario	Unidades	Total
Computadores	800	20	16000
Estantes	2500	10	25000
Frigoríficos	30000	2	60000
Nevera	7000	6	42000
Comunicadores Radios Frecuencia	15	50	750
Muebles de Oficina	80000	1	80000
Calculadoras Factureras	400	10	4000
Software (sistema para la empresa)	40000	1	40000
Cámaras De Seguridad	110	30	3300
Instalaciones y cableado de red de Red	6000	1	6000
Útiles de Oficina	8000	1	8000
Infraestructura de la local	160000	1	160000
Divisiones y mano de obra física	40000	1	40000
Camión	60000	1	60000
Camioneta	36000	2	72000
Otros Gastos	13000	1	13000
Total			630050

Tabla Nro.15: Inversión Inicial

Elaborado: por los autores de la investigación

5.3.2. Inventario Inicial

SANCECI. Cía. Ltda. tiene planificado arrancar con un inventario inicial de 300.000 dólares, con el cual se adquirirá todos los productos que se venderán para la ciudad de Azogues. El valor del inventario se obtuvo por datos brindados por parte del Gerente de la empresa como un dato global el cual se justificará en la parte de anexos.

5.3.3. Resumen de Inversión

Descripción	Valor	Porentaje %
Inversión inicial para Adecuación e Infraestructura Administrativa y Operativa	630050	67,74
Inventario Inicial	300000	32,26
Total	930050	100

Tabla Nro.16: Resumen de la inversión

Fuente y Elaboración: Por los autores de la investigación.

Se realizará un cuadro del total de la inversión inicial que se necesitará para dar inicio a las operaciones de SANCECI. Cía. Ltda. en la ciudad de Azogues, en el análisis del cuadro se encontró que el 32,26% representa en el inventario inicial y el 67,74% representa la inversión para la construcción del local, adecuaciones y demás gastos operativos para su arranque. El inventario inicial tiene mayor porcentaje debido a que SANCECI. Cía. Ltda. debe iniciar con un buen inventario para su marcha, la falta de inventario inicial puede perjudicar a la imagen de la empresa, ya que si no existen productos va ser molesto para el cliente al no encontrar todo lo necesario que debe tener un supermercado de consumo masivo.

5.3.4. Gastos del Personal de SANCECI. Cía. Ltda. para la ciudad de Azogues

Se realizarán dos proyecciones para los gastos del personal.

Primera proyección: los sueldos mensuales que percibirá el personal en los próximos 5 años y la segunda serán los gastos anuales de los sueldos del personal de SANCECI. Cía. Ltda. para la ciudad de Azogues.

Sueldos Mensuales Proyectados

Sueldos Mensuales Proyectados					
PERSONAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAJERO	450	463	477	491	505
GUARDIA	386	397	409	421	433
SUPERVISOR	550	566	583	600	618
ASESOR COMERCIAL	600	618	636	654	674
PERCHERO	386	397	409	421	433
BODEGUERO	700	721	742	764	786
AUXILIAR DE BODEGA	400	412	424	436	449
CONTADOR	1100	1132	1166	1200	1235
AUXILIAR CONTABLE	650	669	689	709	730
ADMINISTRADOR	1200	1235	1272	1309	1347
JEFES DE DEPARTAMENTOS	1600	1647	1695	1745	1797
GERENTE	2500	2574	2649	2727	2807
Total	10522	10831	11150	11478	11815

Tabla Nro.17: Sueldos mensuales proyectados

Fuente y Elaboración: Por los autores de la investigación.

En el cuadro se elaboró una proyección de sueldos de cada cargo tomando la inflación salarial del año 2017 al 2018 el cual refleja un 2,94% de aumento anual.

Gasto de Sueldos Anuales Proyectados

Gastos Anuales del Personal Proyectado						
#	PERSONAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
16	CAJERO	86400	88940	91555	94247	97018
5	GUARDIA	23160	23841	24542	25263	26006
5	SUPERVISOR	33000	33970	34969	35997	37055
2	ASESOR COMERCIAL	14400	14823	15259	15708	16170
6	PERCHERO	27792	28609	29450	30316	31207
6	BODEGUERO	50400	51882	53407	54977	56594
6	AUXILIAR DE BODEGA	28800	29647	30518	31416	32339
1	CONTADOR	13200	13588	13988	14399	14822
2	AUXILIAR CONTABLE	15600	16059	16531	17017	17517
2	ADMINISTRADOR	28800	29647	30518	31416	32339
4	JEFE DE DEPARTAMENTOS	76800	79058	81382	83775	86238
1	GERENTE	30000	30882	31790	32725	33687
	Sueldo Anual sin Beneficio de ley	428352	440946	453909	467254	480992
	Aporte IESS 12,15%	52044,77	53574,88	55149,99	56771,40	58440,47
	Decimo Cuarto Sueldo	7125	7267,5	7412,85	7561,11	7712,33
	Decimo Tercer Sueldo	428352	440946	453909	467254	480992
	Total Sueldo Anual	915873,77	942733,48	970381,53	998841,07	1028135,92

Tabla Nro.18: Gasto de sueldos anuales proyectados

Fuente y Elaboración: Por los autores de la investigación.

Los Gastos de sueldos anuales del personal de la empresa que trabajara en la ciudad de Azogues, nos da un gasto de 915.873,77 dólares para el primer año, para el segundo año es de 942.733,48 dólares que sería un aumento de 2,94%, en el tercer año el gasto total es de 970381,53 dólares con un aumento de 2,94% de relación entre el segundo al tercer año, del tercero al cuarto año el aumento es el mismo, pero del primero al quinto año hay un aumento de 12,26%, este valor representa el total de aumento del primer año al quinto año en la parte de sueldo para el personal de la empresa para la ciudad de Azogues.

Gasto Generales, servicios básicos y gastos fijos.

Gasto Generales, servicios básicos y gastos fijos		
Descripción:	Mensual:	Anual:
Agua	400	4800
Luz	1200	14400
Teléfono	320	3840
Internet	180	2160
Arriendo de terreno	4000	48000
Servicio Datafast	80	960
Publicidad y Marketing	850	10200
Mantenimiento y Limpieza	1100	13200
Otros Gastos	600	7200
Total	8730	104760

Tabla Nro.19: Gastos generales

Fuente y Elaboración: Por los autores de la investigación.

Analizando los gastos fijos que se tendrá para el local de Azogues se realizó el cuadro de gastos generales, donde se analiza los distintos proveedores de servicios que va a necesitar la empresa, la suma de todos estos gastos desglosados en el cuadro da un valor de 104.760 dólares anualmente.

Gasto Generales, servicios básicos y gastos fijos con un aumento del 2,134% anual.					
Descripción:	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Agua	4800	4902,43	5007,05	5113,90	5223,03
Luz	14400	14707,30	15021,15	15341,70	15669,09
Teléfono	3840	3921,95	4005,64	4091,12	4178,42
Internet	2160	2206,09	2253,17	2301,26	2350,36
Arriendo de terreno	48000	49024,32	50070,50	51139,00	52230,31
Servicio Datafast	960	980,49	1001,41	1022,78	1044,61
Publicidad y Marketing	10200	10417,67	10639,98	10867,04	11098,94
Mantenimiento y Limpieza	13200	13481,69	13769,39	14063,23	14363,34
Otros Gastos	7200	7353,65	7510,57	7670,85	7834,55
Total	104760	106995,58	109278,86	111610,88	113992,65

Tabla Nro.20: Gastos generales proyectados con un aumento del 2,134%

Fuente y Elaboración: Por los autores de la investigación.

Los gastos generales se proyectaron a 5 años con un aumento de 2,134% anual, esta es una parte fundamental del análisis financiero de la empresa ya que ayudará a la empresa para mirar su proyección hacia la ciudad de Azogues.

5.3.5. Ingresos

Para los ingresos de la empresa se realizó una proyección con un 20% de ganancia sobre todos los productos, para este caso tomaremos el valor del inventario inicial que es 300.000 dólares el cual dará un 20% de ganancia que representan 60.000 dólares, con una rotación de 2 veces al mes. Los ingresos mensuales serian de 720.000 dólares, dando un ingreso anual 864. 0000 dólares para la empresa, de los cuales solo 828.000 dólares es el valor cobrado debido a las políticas de crédito de 30 y 60 días plazo. El valor porcentual de ganancia fue entregado por el gerente de la empresa el margen de ganancia establecido por ellos va entre el 20% al 25%.

Ingresos Anuales Proyectados en Dólares.

Ingresos Anuales Proyectados				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
8640000	8824377,60	9030868,04	9223586,76	9420418,101

Tabla Nro.21: Ingresos anuales proyectados

Fuente y Elaboración: Por los autores de la investigación.

Los ingresos anuales proyectados se realizaron con la variación del 2,134% debido a que este valor es el promedio de los últimos 5 años de la inflación en el Ecuador, una vez que la empresa esté en marcha se podrá tener datos más reales debido a que la inflación puede cambiar por varios factores como: la política bancaria, la política socio económica y en general toda especulación sobre los cambios en las políticas arancelarias que rigen a este tipo de empresas en el Ecuador.

5.3.6. Flujo de Caja

Flujo de Caja						
Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja Inicial		9.950,00	316.677,33	926.388,16	1.327.366,81	1.587.286,68
Capital Propio	400.000,00					
Préstamo Bancario	540.000,00					
Ingresos		8.280.000,00	8.816.695,20	9.022.264,27	9.215.556,81	9.404.186,85
Ventas						
Total Ingresos	940.000,00	8.289.950,00	9.133.372,53	9.948.652,43	10.542.923,63	10.991.473,52
Total Egresas	930.050,00	7.973.272,67	8.206.984,37	8.621.285,62	8.955.636,95	9.234.425,92
Egresos						
Inversión inicial para Adecuación e Infraestructura	630.050,00					
Inventario Inicial	300.000,00					
Compras Inventario		6.600.000,00	7.340.844,00	7.485.510,17	7.644.216,19	7.807.415,33
Sueldos Personal		915.873,77	942.733,48	970.381,53	998.841,07	1.028.135,92
Gastos Generales		104.760,00	106.995,58	109.278,86	111.610,88	113.992,65
Agua		4.800,00	4.902,43	5.007,05	5.113,90	5.223,03
Luz		14.400,00	14.707,30	15.021,15	15.341,70	15.669,09
Teléfono		3.840,00	3.921,95	4.005,64	4.091,12	4.178,42
Internet		2.160,00	2.206,09	2.253,17	2.301,26	2.350,36
Arriendo de Terrenos		48.000,00	49.024,32	50.070,50	51.139,00	52.230,31
Servicio Datafast		960,00	980,49	1.001,41	1.022,78	1.044,61
Publicidad y Marketing		10.200,00	10.417,67	10.639,98	10.867,04	11.098,94
Mantenimiento		13.200,00	13.481,69	13.769,39	14.063,23	14.363,34
Otros Gastos		7.200,00	7.353,65	7.510,57	7.670,85	7.834,55
Gastos de Ventas		1.500,00	1.532,01	1.564,70	1.598,09	1.632,20
Movilización		1.500,00	1.532,01	1.564,70	1.598,09	1.632,20
Gastos Financieros		140.020,67	140.020,67	140.020,67	140.020,67	140.020,67
Amortización Préstamo Bancario		89.638,67	98.001,96	107.145,55	117.142,22	128.071,59
Interés Préstamo Bancario		50.382,00	42.018,71	32.875,12	22.878,45	11.949,08
Utilidad antes de imp.		527.795,56	1.543.980,27	2.212.278,02	2.645.477,79	2.928.412,67
Obligaciones		211.118,22	617.592,11	884.911,21	1.058.191,12	1.171.365,07
15% Participación Trabajadores		79169,33	231.597,04	331.841,70	396.821,67	439.261,90
25% Impuesto a la Renta		131948,89	385.995,07	553.069,51	661.369,45	732.103,17
Superávit o Déficit de Caja	9950	316677,33	926.388,16	1.327.366,81	1.587.286,68	1.757.047,60

Tabla Nro.22: Flujo de caja

Fuente y Elaboración: Por los autores de la investigación.

En el cuadro de Flujo de Efectivo se puede observar que SANCECI. Cía. Ltda. tiene un excelente flujo del negocio, en el primer año se obtiene una ganancia neta de 316.677,33 dólares lo cual es muy bueno para ser el primer año de ejercicio económico en la ciudad de Azogues.

Las ganancias se van incrementando para los años siguientes obteniendo una excelente utilidad y que la empresa siga realizando sus operaciones.

5.3.7. Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno (VAN) y (TIR)

Para obtener la tasa de rendimiento la empresa tomará como referencia la tasa del préstamo bancario la cual es de 9,33%, el 2,134 % del aumento anual por inflación que fijamos y un 20% que SANCECI. Cía. Ltda. ha establecido como un mínimo de ganancia, entonces la tasa de rendimiento que se necesita para el VAN es de 31,46%. El escenario pesimista con una menor tasa de rendimiento se mostrará en la parte de anexos.

VAN (Valor Actual Neto)

Descripción	Valor
Inversión Inicial	(940.000,00)
Año 1	316677,33
Año 2	926.388,16
Año 3	1.327.366,81
Año 4	1.587.286,68
Año 5	1.757.047,60
VAN	1.400.203,96

Tabla Nro.23: Valor Actual Neto

Fuente y Elaboración: Por los autores de la investigación.

El análisis del VAN da un valor de 1.400.203,96 dólares el cual es un valor positivo que indica que es viable el giro de negocio, la empresa agrega valor debido a que rinde una tasa superior al costo de capital y al rendimiento del negocio que se desea.

TIR (Tasa de Interna de Retorno)

Descripción	Valor
Inversión Inicial	-940000
Año 1	316677,33
Año 2	926388,16
Año 3	1327366,81
Año 4	1587286,68
Año 5	1757047,60
TIR	80%

Tabla Nro.24: Tasa Interna de Retorno

Fuente y Elaboración: Por los autores de la investigación.

El resultado de la tasa interna de retorno es del 80%, la cual es mayor a al costo del capital por lo tanto el proyecto es viable y aceptable.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Durante la realización del trabajo de investigación direccionado a la empresa SANCECI. Cía. Ltda. y haber aplicado las diferentes estrategias y objetivos estratégicos se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- SANCECI. Cía. Ltda. desde su constitución hasta la actualidad que está en funcionamiento, no ha tenido: un estudio de mercado adecuado lo que ha generado que no se habrán nuevas sucursales y así poder llegar a mas segmentos, tampoco ha tenido un funcionamiento eficiente y eficaz que mejore la imagen de la empresa y que la haga más competitiva, por lo que se han observado muchas falencias en: inventarios, control de gastos, almacenamiento, comunicación interna, sistemas informáticos, publicidad y marketing, compras, etc.
- A pesar de que SANCECI. Cía. Ltda. ofrece una amplia variedad y gama de productos y al tener precios competitivos, no ha logrado aumentar su nicho de mercado debido a que la publicidad y la promoción que maneja actualmente ha sido deficiente.
- El organigrama y su cadena de mando no define claramente sus procesos, funciones y tareas, lo que ha generado que los trabajadores de la empresa ejecuten actividades que no pertenezcan a su cargo y muchos de ellos se sobrecarguen de trabajo. Se propuso un nuevo organigrama que ayudará a mejorar los procesos de los trabajadores y que cumplan al 100% con sus funciones, tareas y actividades encomendadas.
- SANCECI. Cía. Ltda. no tiene desarrollado objetivos estratégicos empresariales de corto, mediano y largo plazo, lo que ha generado que la empresa sea poco competitiva y que tenga un crecimiento empresarial limitado.
- La aplicación de la planificación estratégica, planes de acción mediante el Cuadro de Mando Integral, objetivos estratégicos y actividades a realizar,

ayudará a la empresa a obtener ventajas competitivas, optimizar el funcionamiento de la misma, generar un buen ambiente de trabajo, elevar la satisfacción de los clientes, lo que servirá para compararlas con empresas rivales y así poder tomar la mejor decisión al momento de implementar una estrategia óptima para la empresa.

- El estudio de factibilidad tanto técnico como económico-financiero demuestra que es factible la implementación de un nuevo supermercado en la ciudad de Azogues, pero en realidad lo que desean los dueños y administradores de SANCECI. Cía. Ltda. es abrir una nueva sucursal en la ciudad de Cuenca. Por lo tanto, se dejó planteada una base de un estudio de mercado para la ciudad de Azogues.

RECOMENDACIONES

La Planificación Estratégica y la pequeña introducción de una factibilidad de expansión hacia la ciudad de Azogues propuesta en esta investigación es muy importante, ya que va dirigida para todo el personal de la empresa con el propósito que todos trabajen hacia un mismo horizonte, generando un direccionamiento estratégico eficiente y eficaz tomando en consideración la misión, visión y valores para que cada uno de los empleados sean más participativos, comunicativos y que así tengan un sentido de pertenencia con la Empresa. Para que se dé cumplimiento de todo esto se propone las siguientes recomendaciones para SANSECI. Cía. Ltda.

- Se recomienda que el Gerente, Directivos y Dueños de la empresa sean partícipes y que se comprometan con las propuestas de cambio.
- Es recomendable instituir un nuevo organigrama donde se dé un desempeño eficiente de las funciones de cada uno de los empleados de SANSECI. Cía. Ltda.
- Es necesario que todos y cada uno de los empleados conozcan la misión, visión, valores y principios de la empresa para gozar de un buen ambiente de trabajo y una comunicación adecuada.
- SANSECI. Cía. Ltda. debe mejorar su publicidad y marketing para mejorar su imagen y calidad como Supermercado.
- Es recomendable analizar los factores externos que rodean a la empresa, así como también los factores internos que pueden influir en el desarrollo empresarial y sus estrategias.
- Generar nuevas alianzas y buscar nuevos proveedores con los cuales SANSECI. Cía. Ltda. pueda realizar negociaciones beneficiosas y generar fidelización lo que permitiría una mayor diversificación y reducción de costos.

- Una capacitación constante a los empleados para mejorar la atención al cliente, el saber mantener una comunicación eficaz con los clientes y brindar la atención oportuna.
- Es importante manejar un sistema de incentivos económicos o reconocimientos en el cual los empleados se sientan motivados lo que genera que trabajen más y sean muy eficientes.
- Se recomienda a SANCECI. Cía. Ltda. que realice encuestas periódicas a sus clientes para medir su grado de satisfacción, la calidad de servicio que se está brindando y tomar las medidas correctivas cuando sean necesarias con el fin de mantener la fidelidad, permanencia y elevar la satisfacción de los clientes.
- Mejorar la imagen física de la tienda tanto interna como externa, cambiando el orden de sus estanterías y productos ya que SANCECI. Cía. Ltda. no maneja una adecuada clasificación y hay productos que se encuentran en las perchas o estanterías que no deben mezclarse unos con otros.
- Se recomienda realizar un inventario cada 4 meses para evitar problemas de sobrantes o faltantes que pueden generar pérdidas para la empresa.
- Se recomienda a SANCECI. Cía. Ltda. introducir nuevos productos para aumentar su cuota de mercado y ganar nuevos clientes potenciales.
- Es necesario evaluar y monitorear los objetivos estratégicos y estrategias propuestas en el POA y Cuadro de Mando integral para mejorar el funcionamiento de la empresa y que SANCECI. Cía. Ltda. sea más competitiva en el mercado.
- SANCECI. Cía. Ltda. debe realizar un estudio de mercado, así como también un análisis económico-financiero para ver cuán factible es abrir una sucursal dentro o fuera de la ciudad y estar donde la competencia no está.

BIBLIOGRAFIA

Administración Estratégica [Libro] / aut. THOMPSON Arthur [y otros]. - Mexico : McGraw-Hill, 2012.

Dirección de Marketing [Libro] / aut. KLOTHER Philip y KELLER Kevin. - Mexico : Pearson, 2012.

Estrategia y Estructura [Libro] / aut. CHANDLER Alfred D.. - Washington D.C. : Beard Books, 2003.

Estrategias de Marketing / aut. KLOTHER Philip.

Investigación de Mercados [Libro] / aut. MALHOTRA Naresh. - Mexico : PEARSON EDUCACIÓN, 2008.

Investigación de Mercados [Libro] / aut. TRESPALACIOS GUTIÉRREZ Juan, VÁZQUEZ CASIELLES Rodolfo y BELLO ACEBRÓN Laurentino. - Magallanes : Thomson, 2005.

La Planificación Estratégica [En línea] / aut. AZÓCAR Ramon. - 11 de 02 de 2009. - Noviembre de 2016. - http://ramneazcara.blogspot.com/2009/02/la-planificacion-estrategica_11.html.

Marketing Estratégico [Libro] / aut. BEST Roger J.. - Madrid : Pearson, 2007.

Marketing Estratégico [Libro] / aut. LAMBIN Jean Jaques. - Madrid : McGraw-Hill, 1993.

Parkin, Michael. 2009. "Economía". Pearson Educación. 8a. Edición. Páginas: 880. [Libro] / aut. PARKIN Michael.

Planeación Estratégica Aplicada [Libro] / aut. GOODSTEIN Leonard, NOLAN Timothy y PFIFFER William. - Colombia : Mc. Graw Hill, 1998.

Proyectos de Evaluación, Formulación y Evaluación [Libro] / aut. CHAIN Nassir Sapang. - Chile : Pearson Educación, 2011.

PÁGINAS WEB

- <http://appscvs.supercias.gob.ec/consultaImagen/VisualizaDocumetos.zul?tipoDocumento=juridica&expediente=172309&codigoResolucion=32013007060&idDocumento=2.2.1&fecha=2013-08-23%2000:00:00.0>
- <http://www.elcomercio.com/actualidad/inec-ingreso-familia-ecuador-sueldo.html>
- http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf
- <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>
- <http://appscvs.supercias.gob.ec/consultaImagen/VisualizaDocumetos.zul?tipoDocumento=juridica&expediente=172309&codigoResolucion=32013007060&idDocumento=2.2.1&fecha=2013-08-23%2000:00:00.0>
- <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>
- <http://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/CODIGO-DEL-TRABAJO.pdf>
- <https://contenido.bce.fin.ec>
- https://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=desempleo_cuenca
- <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2017/01/Jaime-Borja-SCPM-18-ago-2016.pdf>
- <http://appscvs.supercias.gob.ec/consultaPdfBaseImagen/VisualizaDocumetos.zul?tipoDocumento=economica&expediente=172309&idDocumento=3.1.2%20%20&fecha=2016-12-31%2000:00:00.0>
- <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/08/29/nota/6355135/lenin-moreno-anuncia-acuerdos-banca-privada>
- <http://www.elcomercio.com/actualidad/principales-ajustes-reforma-tributaria-asambleanacional.html>

- <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Mandato-Constituyente-No.-8.pdf>
- <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>
- https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/1/22391/Indicadores_de_Gestion_del_Desempeño_y_el_Cuadro_de_Mando_Integral.pdf
- <http://www.economicsofeducation.com/wp-content/uploads/getafe2003/7.pdf>
- http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx
- https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/1/22391/Indicadores_de_Gestion_del_Desempeño_y_el_Cuadro_de_Mando_Integral.pdf
- http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx
- <http://www.economicsofeducation.com/wp-content/uploads/getafe2003/7.pdf>
- https://fcecon.unr.edu.ar/web-nueva/sites/default/files/u16/Decimocuarta/Malgioglio,%20Carazay,%20Suardi_los%20distintos%20enfoques%20del%20capital%20intelectual.pdf
- <http://www.upch.edu.pe/faest/nosotros/plan-estrategico-fe>
- https://ucampus.uchile.cl/m/rrii_catalogo/programa?bajar=1&id=18314
- <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/DOCUMENTO%20T%C3%89CNICO%20INICIATIVA%20DE%20FORMACION%20EN%20GERENCIA%20SOCIAL.pdf>
- https://ucampus.uchile.cl/m/rrii_catalogo/programa?bajar=1&id=18314
- <http://azogues-rrodasc.blogspot.com/2014/03/numeros-de-habitantes-de-la-ciudad-de.html>

ANEXOS

ANEXO 1: Modelo de entrevista para los trabajadores



ENCUESTA DIRIGIDA A TRABAJADORES

Se le invita muy comedidamente contestar las siguientes preguntas de forma sincera y consiente, ya que los siguientes datos servirán para realizar un diagnóstico organizacional de SANCECI. Cía. Ltda.

Por favor responder de manera clara y sencilla evitando manchones y tachones. Gracias.

1. ¿Qué cargo desempeña en la empresa?

2. ¿Qué tiempo lleva trabajando en esta organización?

3. Durante todo este tiempo que usted trabaja en la empresa: ¿Cuáles cree que son los 5 principales problemas que existen dentro de esta?

4. De los problemas mencionados anteriormente: ¿Cuáles cree que son sus principales causas?

5. ¿De qué manera afectan estos problemas a la empresa y cuál sería la solución que usted podría dar?

6. Señale 3 fortalezas que tiene la empresa

7. Señale 3 oportunidades que tiene la empresa

8. Señale 3 amenazas que tiene la empresa

9. Señale 3 debilidades que tiene la empresa

10. ¿Cree Ud. Que existe una planificación estratégica dentro de la empresa?

SI

NO

11. ¿Sabe usted cual es la misión y visión de la empresa?

SI

NO

Describir la

misión: _____

Describir la

Vision: _____

12. ¿Cree usted que la empresa tiene objetivos planificados?

SI

NO

13. A qué plazo están estructurados estos objetivos

Corto Plazo (menos de 1 año)

Mediano Plazo (entre 1 y 3 años)

Largo plazo (más de 3 años)

14. Enumere tres objetivos que usted conoce de la empresa

1. _____

2. _____

3. _____

15. Que tipo de estrategias sugiere para cumplir con estos objetivos

Fecha de la entrevista:

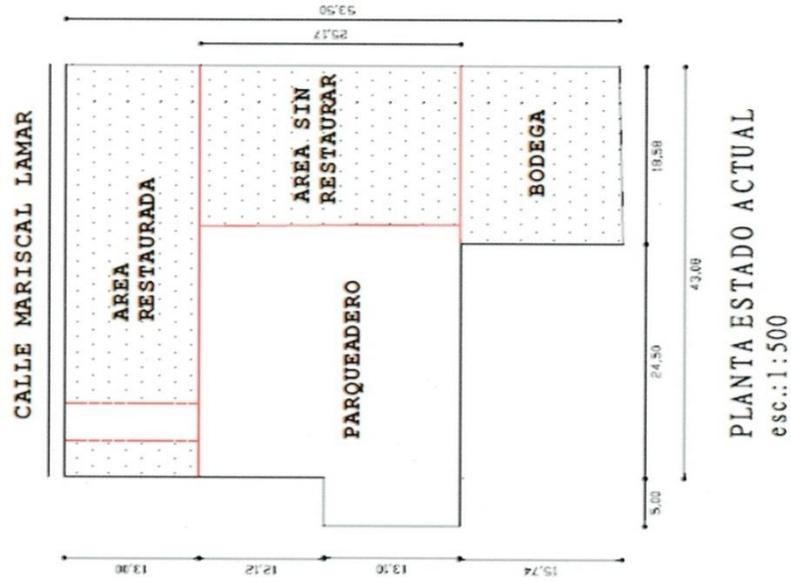
ANEXO 2: Plano actual del supermercado en la ciudad de Cuenca.



UBICACION

CUADRO DE AREAS	
AREA TOTAL DEL TERRENO:	2006 m ²
PARQUEADERO:	733 m ²
AREA CONSTRUIDA:	1273 m ²
AREA CONSTRUCCION P. ALTA:	563 m ²
AREA CONSTRUCCION P. BAJA:	1273 m ²
AREA TOTAL DE CONSTRUCCION:	1836 m ²
AREA RESTAURADA:	1126 m ²
AREA SIN RESTAURAR:	422 m ²
BODEGA:	288 m ²

LEVANTAMIENTO - MEGATENDA SANTA CECILIA	
Escala: 1:500	
PROYECTANTE:	VERONICA C.
REVISOR:	VERONICA C.
FECHA:	VERONICA C.
BO. WATERMORILLA C. CANTON LATAKUNZA	
Contiene: Levantamiento estado actual - Ubicacion	Fecha: mayo/2006 L. M. H. A.



ANEXO 3: Modelo de encuesta realizada a clientes.



ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES

Se le invita muy comedidamente contestar las siguientes preguntas de forma sincera y consiente, ya que los siguientes datos servirán para ver la factibilidad de expansión del supermercado hacia la ciudad de Azogues.

Marcar con una X en los recuadros y contestar con letra legible evitando tachones y manchones.

1. ¿En cuál de los siguientes supermercados de la ciudad de Azogues realiza usted sus compras?

- | | | | |
|---------------------|--------------------------|-------|--------------------------|
| La Bodega | <input type="checkbox"/> | Tía | <input type="checkbox"/> |
| La Playa Mega Store | <input type="checkbox"/> | Otros | <input type="checkbox"/> |

Si su respuesta es Otros por favor explique donde realiza sus compra: _____

2. ¿Qué factores toma en consideración antes de ir a realizar sus compras ?

- | | | | |
|----------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| Precio | <input type="checkbox"/> | Ubicación | <input type="checkbox"/> |
| Servicio | <input type="checkbox"/> | Otras | <input type="checkbox"/> |
| Variedad | <input type="checkbox"/> | | |

Si su respuesta es Otras explique su respuesta: _____

3. ¿Le satisface la calidad del servicio del supermercado donde usted ha realizado sus últimas compras en la ciudad de Azogues?

SI

NO

Por qué: _____

4. ¿Qué productos compra con más frecuencia en un supermercado?

Consumo Masivo

Juguetería

Bazar

Línea Blanca

Licores

Otros

Si su respuesta es Otros por favor explique donde realiza sus

compra: _____

5. Considera usted que los precios a los que venden los supermercados de la ciudad de Azogues son:

Alto

Medio

Bajo

6. ¿Le gustaría que exista un nuevo supermercado en la ciudad de Azogues?

SI

NO

Por qué: _____

7. ¿Con que frecuencia compra usted en un supermercado o centro de comercio?

Todos los días

Cada Mes

Cada semana

Nunca

Cada 15 días

8. ¿Cuál es su promedio de gasto cuando usted realiza sus compras?

Menos de 50 dólares

Entre 200 y 300 dólares

Entre 50 – 100 dólares

Más de 300 dólares

Entre 100 y 200 dólares

ANEXO 5: Ingresos de la empresa.

Ingresos Año 1				
Mes	Ventas en Efectivo y Tarjeta	Ventas a 30 días plazo	Ventas 60 días Plazo	Total de Ventas
Enero	432000	216000	72000	720000
Febrero	432000	216000	72000	720000
Marzo	432000	216000	72000	720000
Abril	432000	216000	72000	720000
Mayo	432000	216000	72000	720000
Junio	432000	216000	72000	720000
Julio	432000	216000	72000	720000
Agosto	432000	216000	72000	720000
Septiembre	432000	216000	72000	720000
Octubre	432000	216000	72000	720000
Noviembre	432000	216000	72000	720000
Diciembre	432000	216000	72000	720000
Total Anual	5184000	2592000	864000	8640000

Total Anual Cobrado Año 1	8280000
----------------------------------	----------------

Ingresos Año 2				
Mes	Ventas en Efectivo y Tarjeta	Ventas a 30 días plazo	Ventas 60 días Plazo	Total de Ventas
Enero	441218,88	220609,44	73536,48	735364,8
Febrero	441218,88	220609,44	73536,48	735364,8
Marzo	441218,88	220609,44	73536,48	735364,8
Abril	441218,88	220609,44	73536,48	735364,8
Mayo	441218,88	220609,44	73536,48	735364,8
Junio	441218,88	220609,44	73536,48	735364,8
Julio	441218,88	220609,44	73536,48	735364,8
Agosto	441218,88	220609,44	73536,48	735364,8
Septiembre	441218,88	220609,44	73536,48	735364,8
Octubre	441218,88	220609,44	73536,48	735364,8
Noviembre	441218,88	220609,44	73536,48	735364,8
Diciembre	441218,88	220609,44	73536,48	735364,8
Total Anual	5294626,56	2647313,28	882437,76	8824377,6

Total Anual Cobrado Año 2	8816695,20
----------------------------------	-------------------

Ingresos Año 3				
Mes	Ventas en Efectivo y Tarjeta	Ventas a 30 días plazo	Ventas 60 días Plazo	Total de Ventas
Enero	451543,40	225771,70	75257,23	752572,34
Febrero	451543,40	225771,70	75257,23	752572,34
Marzo	451543,40	225771,70	75257,23	752572,34
Abril	451543,40	225771,70	75257,23	752572,34
Mayo	451543,40	225771,70	75257,23	752572,34
Junio	451543,40	225771,70	75257,23	752572,34
Julio	451543,40	225771,70	75257,23	752572,34
Agosto	451543,40	225771,70	75257,23	752572,34
Septiembre	451543,40	225771,70	75257,23	752572,34
Octubre	451543,40	225771,70	75257,23	752572,34
Noviembre	451543,40	225771,70	75257,23	752572,34
Diciembre	451543,40	225771,70	75257,23	752572,34
Total Anual	5418520,822	2709260,411	903086,80	9030868,04

Total Anual Cobrado Año 3	9022264,27
----------------------------------	-------------------

Ingresos Año 4				
Mes	Ventas en Efectivo y Tarjeta	Ventas a 30 días plazo	Ventas 60 días Plazo	Total de Ventas
Enero	461179,34	230589,67	76863,22	768632,23
Febrero	461179,34	230589,67	76863,22	768632,23
Marzo	461179,34	230589,67	76863,22	768632,23
Abril	461179,34	230589,67	76863,22	768632,23
Mayo	461179,34	230589,67	76863,22	768632,23
Junio	461179,34	230589,67	76863,22	768632,23
Julio	461179,34	230589,67	76863,22	768632,23
Agosto	461179,34	230589,67	76863,22	768632,23
Septiembre	461179,34	230589,67	76863,22	768632,23
Octubre	461179,34	230589,67	76863,22	768632,23
Noviembre	461179,34	230589,67	76863,22	768632,23
Diciembre	461179,34	230589,67	76863,22	768632,23
Total Anual	5534152,056	2767076,028	922358,68	9223586,76

Total Anual Cobrado Año 4	9215556,81
----------------------------------	-------------------

Ingresos Año 5				
Mes	Ventas en Efectivo y Tarjeta	Ventas a 30 días plazo	Ventas 60 días Plazo	Total de Ventas
Enero	471020,91	235510,45	78503,48	785034,84
Febrero	471020,91	235510,45	78503,48	785034,84
Marzo	471020,91	235510,45	78503,48	785034,84
Abril	471020,91	235510,45	78503,48	785034,84
Mayo	471020,91	235510,45	78503,48	785034,84
Junio	471020,91	235510,45	78503,48	785034,84
Julio	471020,91	235510,45	78503,48	785034,84
Agosto	471020,91	235510,45	78503,48	785034,84
Septiembre	471020,91	235510,45	78503,48	785034,84
Octubre	471020,91	235510,45	78503,48	785034,84
Noviembre	471020,91	235510,45	78503,48	785034,84
Diciembre	471020,91	235510,45	78503,48	785034,84
Total Anual	5652250,861	2826125,43	942041,8101	9420418,10

Total Anual Cobrado	9404186,85
----------------------------	-------------------

ANEXO 6: Inventarios.

Inventario Año 1

Mes	Crédito 30 Días
Enero	600000
Febrero	600000
Marzo	600000
Abril	600000
Mayo	600000
Junio	600000
Julio	600000
Agosto	600000
Septiembre	600000
Octubre	600000
Noviembre	600000
Diciembre	600000
Total Anual	7200000

Pagado Año 1	6600000
---------------------	----------------

Inventario Año 2

Mes	Crédito 30 Días
Enero	612804
Febrero	612804
Marzo	612804
Abril	612804
Mayo	612804
Junio	612804
Julio	612804
Agosto	612804
Septiembre	612804
Octubre	612804
Noviembre	612804
Diciembre	612804
Total Anual	7353648

Pagado Año 2	7340844
---------------------	----------------

Inventario Año 3

Mes	Crédito 30 Días
Enero	624791,47
Febrero	624791,47
Marzo	624791,47
Abril	624791,47
Mayo	624791,47
Junio	624791,47
Julio	624791,47
Agosto	624791,47
Septiembre	624791,47
Octubre	624791,47
Noviembre	624791,47
Diciembre	624791,47
Total Anual	7497497,64

Pagado Año 3	7485510,17
---------------------	-------------------

Inventario Año 4

Mes	Crédito 30 Días
Enero	638124,52
Febrero	638125,52
Marzo	638126,52
Abril	638127,52
Mayo	638128,52
Junio	638129,52
Julio	638130,52
Agosto	638131,52
Septiembre	638132,52
Octubre	638133,52
Noviembre	638134,52
Diciembre	638135,52
Total Anual	7657560,24

Pagado Año 4	7644216,19
---------------------	-------------------

Inventario Año 5

Mes	Crédito 30 Días
Enero	651747,71
Febrero	651748,71
Marzo	651749,71
Abril	651750,71
Mayo	651751,71
Junio	651752,71
Julio	651753,71
Agosto	651754,71
Septiembre	651755,71
Octubre	651756,71
Noviembre	651757,71
Diciembre	651758,71
Total Anual	7821038,52

Pagado Año 5	7807415,33
---------------------	-------------------

ANEXO 7: Ingresos del escenario pesimista con el 10% de ganancia.

Ingresos Año 1				
Mes	Ventas en Efectivo y Tarjeta	Ventas a 30 días plazo	Ventas 60 días Plazo	Total de Ventas
Enero	396000	198000	66000	660000
Febrero	396000	198000	66000	660000
Marzo	396000	198000	66000	660000
Abril	396000	198000	66000	660000
Mayo	396000	198000	66000	660000
Junio	396000	198000	66000	660000
Julio	396000	198000	66000	660000
Agosto	396000	198000	66000	660000
Septiembre	396000	198000	66000	660000
Octubre	396000	198000	66000	660000
Noviembre	396000	198000	66000	660000
Diciembre	396000	198000	66000	660000
Total Anual	4752000	2376000	792000	7920000

Total Anual Cobrado Año 1	7590000
----------------------------------	----------------

Ingresos Año 2				
Mes	Ventas en Efectivo y Tarjeta	Ventas a 30 días plazo	Ventas 60 días Plazo	Total de Ventas
Enero	404450,64	202225,32	67408,44	674084,4
Febrero	404450,64	202225,32	67408,44	674084,4
Marzo	404450,64	202225,32	67408,44	674084,4
Abril	404450,64	202225,32	67408,44	674084,4
Mayo	404450,64	202225,32	67408,44	674084,4
Junio	404450,64	202225,32	67408,44	674084,4
Julio	404450,64	202225,32	67408,44	674084,4
Agosto	404450,64	202225,32	67408,44	674084,4
Septiembre	404450,64	202225,32	67408,44	674084,4
Octubre	404450,64	202225,32	67408,44	674084,4
Noviembre	404450,64	202225,32	67408,44	674084,4
Diciembre	404450,64	202225,32	67408,44	674084,4
Total Anual	4853407,68	2426703,84	808901,28	8089012,8

Total Anual Cobrado Año 2	8081970,60
----------------------------------	-------------------

Ingresos Año 3				
Mes	Ventas en Efectivo y Tarjeta	Ventas a 30 días plazo	Ventas 60 días Plazo	Total de Ventas
Enero	413914,78	206957,39	68985,80	689857,97
Febrero	413914,78	206957,39	68985,80	689857,97
Marzo	413914,78	206957,39	68985,80	689857,97
Abril	413914,78	206957,39	68985,80	689857,97
Mayo	413914,78	206957,39	68985,80	689857,97
Junio	413914,78	206957,39	68985,80	689857,97
Julio	413914,78	206957,39	68985,80	689857,97
Agosto	413914,78	206957,39	68985,80	689857,97
Septiembre	413914,78	206957,39	68985,80	689857,97
Octubre	413914,78	206957,39	68985,80	689857,97
Noviembre	413914,78	206957,39	68985,80	689857,97
Diciembre	413914,78	206957,39	68985,80	689857,97
Total Anual	4966977,42	2483488,71	827829,57	8278295,70

Total Anual Cobrado Año 3	8270408,91
----------------------------------	-------------------

Ingresos Año 4				
Mes	Ventas en Efectivo y Tarjeta	Ventas a 30 días plazo	Ventas 60 días Plazo	Total de Ventas
Enero	422747,73	211373,86	70457,95	704579,54
Febrero	422747,73	211373,86	70457,95	704579,54
Marzo	422747,73	211373,86	70457,95	704579,54
Abril	422747,73	211373,86	70457,95	704579,54
Mayo	422747,73	211373,86	70457,95	704579,54
Junio	422747,73	211373,86	70457,95	704579,54
Julio	422747,73	211373,86	70457,95	704579,54
Agosto	422747,73	211373,86	70457,95	704579,54
Septiembre	422747,73	211373,86	70457,95	704579,54
Octubre	422747,73	211373,86	70457,95	704579,54
Noviembre	422747,73	211373,86	70457,95	704579,54
Diciembre	422747,73	211373,86	70457,95	704579,54
Total Anual	5072972,718	2536486,359	845495,45	8454954,53

Total Anual Cobrado Año 4	8447593,75
----------------------------------	-------------------

Ingresos Año 5				
Mes	Ventas en Efectivo y Tarjeta	Ventas a 30 días plazo	Ventas 60 días Plazo	Total de Ventas
Enero	431769,16	215884,58	71961,53	719615,27
Febrero	431769,16	215884,58	71961,53	719615,27
Marzo	431769,16	215884,58	71961,53	719615,27
Abril	431769,16	215884,58	71961,53	719615,27
Mayo	431769,16	215884,58	71961,53	719615,27
Junio	431769,16	215884,58	71961,53	719615,27
Julio	431769,16	215884,58	71961,53	719615,27
Agosto	431769,16	215884,58	71961,53	719615,27
Septiembre	431769,16	215884,58	71961,53	719615,27
Octubre	431769,16	215884,58	71961,53	719615,27
Noviembre	431769,16	215884,58	71961,53	719615,27
Diciembre	431769,16	215884,58	71961,53	719615,27
Total Anua	5181229,956	2590614,978	863538,3259	8635383,26

Total Anual Cobrado	8620504,61
----------------------------	-------------------

ANEXO8: Inventario del escenario pesimista con el 10% de ganancia.

Inventario Año 3

Mes	Crédito 30 Días
Enero	624791,47
Febrero	624791,47
Marzo	624791,47
Abril	624791,47
Mayo	624791,47
Junio	624791,47
Julio	624791,47
Agosto	624791,47
Septiembre	624791,47
Octubre	624791,47
Noviembre	624791,47
Diciembre	624791,47
Total Anual	7497497,64

Pagado Año 3	7485510,17
--------------	------------

Inventario Año 4

Mes	Crédito 30 Días
Enero	638124,52
Febrero	638125,52
Marzo	638126,52
Abril	638127,52
Mayo	638128,52
Junio	638129,52
Julio	638130,52
Agosto	638131,52
Septiembre	638132,52
Octubre	638133,52
Noviembre	638134,52
Diciembre	638135,52
Total Anual	7657560,24

Pagado Año 4	7644216,2
--------------	-----------

Mes	Crédito 30 Días
Enero	624791,47
Febrero	624791,47
Marzo	624791,47
Abril	624791,47
Mayo	624791,47
Junio	624791,47
Julio	624791,47
Agosto	624791,47
Septiembre	624791,47
Octubre	624791,47
Noviembre	624791,47
Diciembre	624791,47
Total Anual	7497497,64

Pagado Año 3	7485510,17
--------------	------------

Mes	Crédito 30 Días
Enero	638124,52
Febrero	638125,52
Marzo	638126,52
Abril	638127,52
Mayo	638128,52
Junio	638129,52
Julio	638130,52
Agosto	638131,52
Septiembre	638132,52
Octubre	638133,52
Noviembre	638134,52
Diciembre	638135,52
Total Anual	7657560,24

Pagado Año 4	7644216,2
--------------	-----------

Inventario Año 5

Mes	Crédito 30 Días
Enero	651747,71
Febrero	651748,71
Marzo	651749,71
Abril	651750,71
Mayo	651751,71
Junio	651752,71
Julio	651753,71
Agosto	651754,71
Septiembre	651755,71
Octubre	651756,71
Noviembre	651757,71
Diciembre	651758,71
Total Anual	7821038,52

Pagado Año 5 7807415,33

ANEXO 9: Flujo de Caja.

El flujo de caja presentado en este anexo es un flujo no convencional.

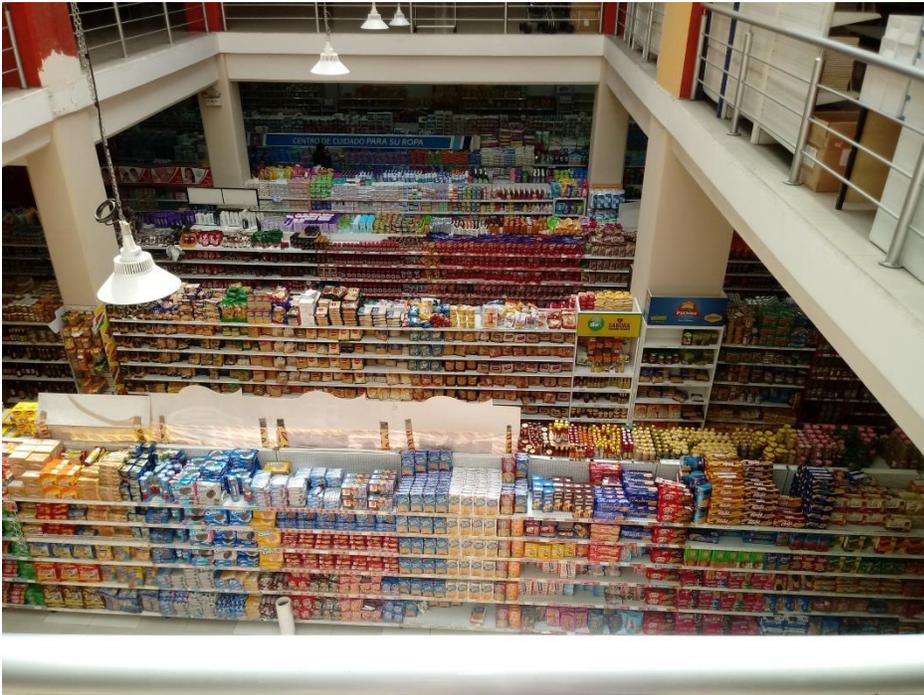
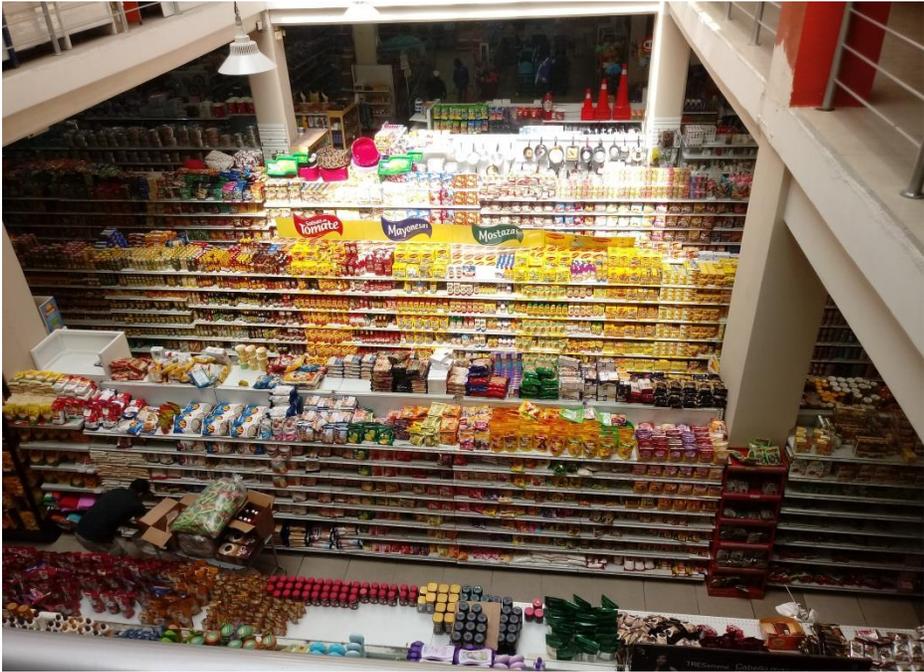
Flujo de Caja						
Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja Inicial		9.950,00	(162.204,44)	198.224,34	439.355,30	593.701,93
Capital Propio	400.000,00					
Préstamo Bancario	540.000,00					
Ingresos		7.590.000,00	8.081.970,60	8.270.408,91	8.447.593,75	8.620.504,61
Ventas						
Total Ingresos	940.000,00	7.599.950,00	7.919.766,16	8.468.633,25	8.886.949,05	9.214.206,54
Total Egresas	930.050,00	7.762.154,44	7.721.541,82	8.029.277,95	8.293.247,12	8.523.519,13
Egresos						
Inversión inicial para Adecuación e Infraestructura	630.050,00					
Inventario Inicial	300.000,00					
Compras Inventario		6.600.000,00	7.340.844,00	7.485.510,17	7.644.216,19	7.807.415,33
Sueldos Personal		915.873,77	942.733,48	970.381,53	998.841,07	1.028.135,92
Gastos Generales		104.760,00	106.995,58	109.278,86	111.610,88	113.992,65
Agua		4.800,00	4.902,43	5.007,05	5.113,90	5.223,03
Luz		14.400,00	14.707,30	15.021,15	15.341,70	15.669,09
Teléfono		3.840,00	3.921,95	4.005,64	4.091,12	4.178,42
Internet		2.160,00	2.206,09	2.253,17	2.301,26	2.350,36
Arriendo de Terrenos		48.000,00	49.024,32	50.070,50	51.139,00	52.230,31
Servicio Datafast		960,00	980,49	1.001,41	1.022,78	1.044,61
Publicidad y Marketing		10.200,00	10.417,67	10.639,98	10.867,04	11.098,94
Mantenimiento		13.200,00	13.481,69	13.769,39	14.063,23	14.363,34
Otros Gastos		7.200,00	7.353,65	7.510,57	7.670,85	7.834,55
Gastos de Ventas		1.500,00	1.532,01	1.564,70	1.598,09	1.632,20
Movilización		1.500,00	1.532,01	1.564,70	1.598,09	1.632,20
Gastos Financieros		140.020,67	140.020,67	140.020,67	140.020,67	140.020,67
Amortización Préstamo Bancario		89.638,67	98.001,96	107.145,55	117.142,22	128.071,59
Interés Préstamo Bancario		50.382,00	42.018,71	32.875,12	22.878,45	11.949,08
Utilidad antes de imp.		(162.204,44)	330.373,90	732.258,84	989.503,22	1.151.145,69
Obligaciones		-	132.149,56	292.903,54	395.801,29	460.458,28
15% Participación Trabajadores			49.556,08	109.838,83	148.425,48	172.671,85
25% Impuesto a la Renta			82.593,47	183.064,71	247.375,80	287.786,42
Superávit o Déficit de Caja	9950	-162204,44	198.224,34	439.355,30	593.701,93	690.687,41

ANEXO 10: VAN Y TIR del escenario pesimista

Descripción	Valor
Inversión Inicial	(940.000,00)
Año 1	-162204,44
Año 2	198.224,34
Año 3	439.355,30
Año 4	593.701,93
Año 5	690.687,41
VAN	(159.901,99)

Descripción	Valor
Inversión Inicial	-940000
Año 1	-162204,44
Año 2	198224,34
Año 3	439355,30
Año 4	593701,93
Año 5	690687,41
TIR	16%

ANEXO 11: Fotos del Comisariato.













ANEXO 12: Fotos de la bodega de bazar y juguetería





ANEXO 13: Fotos de la bodega del comisariato







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

CERTIFICA:

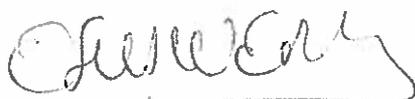
Que, el Consejo de Facultad en sesión del 3 de marzo de 2017, conoció la petición de los señores **PAUL ANDRES CEVALLOS ALVARADO** con código 45502 y señor **JUAN FERNANDO MARTINEZ QUEZADA**, con código 48372, que presentan el diseño de su trabajo de titulación denominado: **"PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA Y ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE EXPANSION SE SANCECI CIA. LTDA."**, previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial.- El Consejo de Facultad acogió el informe de la Junta Académica de Administración de Empresas y resolvió aprobar el diseño. Designa como **Directora a la ingeniera María Esthela Saquicela Aguilar** y como miembros del Tribunal Examinador a los ingenieros **Xavier Ortega Vásquez** e **Iván Astudillo Córdova**. En esta misma sesión el Consejo de Facultad fija como plazo para la entrega del trabajo de titulación, seis meses contados desde la fecha de su aprobación, esto es hasta el **03 DE SEPTIEMBRE DE 2017**, debiendo el Director presentar a la Junta Académica, dos informes bimensuales del desarrollo del trabajo de titulación.

Cuenca, marzo 6 de 2017


Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración, Cuenca, 31 de agosto de 2017.-
Con autorización amplia y suficiente concedida por el Consejo de Facultad en sesión del 25 de febrero de 2016, conoció la petición de los estudiantes **PAUL ANDRÉS CEVALLOS ALVARADO** con código 45502 y **JUAN FERNANDO MARTÍNEZ QUEZADA** con código 48372, quienes solicitan prórroga para la presentación del trabajo de titulación: ***“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD DE EXPANSIÓN DE SANCECI CIA. LTDA.”*** previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, cuyo plazo de presentación vence el 3 de septiembre de 2017, en apego al Reglamento de Régimen Académico y la normativa Institucional, *resuelve aprobar la solicitud y conceder una prórroga de seis meses, esto es hasta el 3 de marzo de 2018.*



Ing. Oswaldo Merchán Manzano
Decano de la Facultad de
Ciencias de la Administración



CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **“PLANIFICACION ESTRATEGICA Y ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE EXPANSION DE SANCECI CIA. LTDA.”**, presentado por los estudiantes Paúl Andrés Cevallos Alvarado y Juan Fernando Martínez Quezada, con códigos 45502 y 48372 respectivamente, previa a la obtención del grado de Ingeniera Comercial, para el Viernes, 03 de febrero de 2017 a las 18h00.

Cuenca, 30 de enero de 2017

Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad

Ing. María Esthela Saquicela Aguilar

Ing. Xavier Ortega Vásquez

Ing. Iván Astudillo Córdova

No puedo asistir por compromiso permanentemente adguines



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: Paúl Andrés Cevallos Alvarado y Juan Fernando Martínez Quezada
- 1.2 Códigos: 45502 y 48372 respectivamente
- 1.3 Director sugerido: Ing. María Esthela Saquicela Aguilar
- 1.4 Codirector (opcional): _____
- 1.1 Tribunal: Ing. Xavier Ortega Vásquez e Ing. Iván Astudillo Córdoba
- 1.2 Título propuesto: **“PLANIFICACION ESTRATEGICA Y ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE EXPANSION DE SANCECI CIA. LTDA.”**
- 1.3 Resolución:

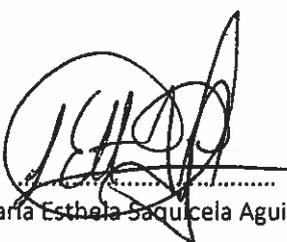
1.3.1 Aceptado sin modificaciones _____

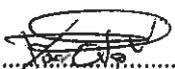
1.3.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

Ajustar la parte metodológica

1.3.3 No aceptado
• Justificación:

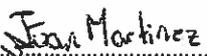
Tribunal

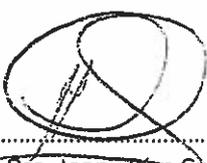

.....
Ing. María Esthela Saquicela Aguilar


.....
Ing. Xavier Ortega Vásquez

.....
Ing. Iván Astudillo Córdoba


.....
Sr. Paul Andrés Cevallos Alvarado


.....
Sr. Juan Fernando Martínez Quezada


.....
Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad



Escuela de Administración
de Empresas

Oficio: Revisión Trabajo Titulación (UTE)

RE-EST-20

Versión 01

08/08/2016

Almacenamiento	Retención	Disposición final
F: UDA Calidad/Estudiantes/Unidad de Titulación Especial/ Registros	5 años	Almacenar en nube de respaldos

Oficio: EA-1114-2017-UDA
Cuenca, 19 de enero de 2017

Ingeniero
OSWALDO MERCHAN MANZANO
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración
Ciudad.

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Cevallos Alvarado Paúl Andrés y Martínez Quezada Juan Fernando**, tema: **PLANIFICACION ESTRATEGICA Y ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE EXPANSION DE SANCECI CIA. LTDA.**, informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para la elaboración y presentación de la denuncia/protocolo de trabajo de titulación".

Director: Ing. Saquicela Aguilar Ma. Esthela

Tribunal sugerido: Ing. Ortega Xavier
Ing. Astudillo Córdoba Iván

Atentamente,

ING. MARIA JOSE GONZALEZ
Directora de la Junta de Administración
Universidad del Azuay



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: Paul Andrés Cevallos Alvarado y Juan Fernando Martínez Quezada
- 1.2 Códigos: 45502 y 48372 respectivamente
- 1.3 Director sugerido: Ing. María Esthela Saquicela Aguilar
- 1.4 Codirector (opcional):
- 1.1 Título propuesto: **"PLANIFICACION ESTRATEGICA Y ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE EXPANSION DE SANCECI CIA. LTDA."**
- 1.2 Revisores (tribunal): Ing. Xavier Ortega Vásquez y Ing. Iván Astudillo Córdoba
- 1.5 Recomendaciones generales de la revisión:

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

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

(*) Breve justificación, explicación o recomendación.

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

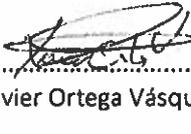
.....

.....

.....



.....
Ing. Maria Esthela Saquicela Aguilar



.....
Ing. Xavier Ortega Vásquez

.....
Ing. Iván Astudillo Córdoba

FECHA: 20-01-2017

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ESTUDIANTE: Cevallos Alvarado Paúl Andrés y Martínez Quezada Juan Fernando

Procede Trab. Titul.

A handwritten mark consisting of a circle with a diagonal line through it, possibly a signature or a specific symbol.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

*"PLANIFICACION ESTRATEGICA Y ESTUDIO DE
FACTIBILIDAD DE EXPANSIÓN DE SANCECI CÍA.LTDA."*

Esquematzación de la tesis para la obtención del título de Ing. Comercial

Autor:

Paúl Andrés Cevallos Alvarado

Juan Fernando Martínez Quezada

Ciudad:

Cuenca-Ecuador

2017



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

1. DATOS GENERALES

1.1 NOMBRE DEL ESTUDIANTE

1.1.1 **Paúl Andrés Cevallos Alvarado / Juan Fernando Martínez Quezada**

1.1.2 **Código: 45502 / 48372**

Contacto: 4073706 / 0999950133 // 0995116595

paul_cevallosalvarado88@hotmail.com //

juanfer.martinez27@hotmail.com

1.2 DIRECTOR SUGERIDO:

1.2.1 **Apellido: Saquicela Aguilar**

1.2.2 **Nombre: María Esthela**

1.2.3 **Título: Ingeniera Comercial**

1.2.4 **Contacto: 0999177905 // esaquicela@uazuay.edu.ec**

1.3 CO-DIRECTOR SUGERIDO:

1.3.1 **Contacto**

1.4 ASESOR METODOLOGICO:

1.5 TRIBUNAL DESIGNADO:

1.6 APROBACION:

1.7 LINEA DE INVESTIGACION DE LA CARREA

1.7.1 **Código Unesco: 5311.99**

1.7.2 **Tipo de Trabajo:**

Gestión Estratégica

1.8 AREA DE ESTUDIO

1.8.1 **El área de estudio engloba diferentes materias como son:**

Administración estratégica y Política de negocios, Planificación Estratégica, Evaluación y Gestión de Proyectos, Elaboración de Proyectos, Investigación y Desarrollo, Marketing Estratégico, Investigación de Mercados, Comportamiento Organizacional.

1.9 TITULO PROPUESTO

*"PLANIFICACION ESTRATEGICA Y ESTUDIO DE
FACTIBILIDAD DE EXPANSIÓN DE SANCECI CIA. LTDA."*

1.10 ESTADO DEL PROYECTO

1.10.1 El trabajo se enfoca en la creación de oportunidades y estrategias para generar una ventaja competitiva sostenible y de crecimiento, para que sus competidores no pueda imitar o sustituir a la empresa.

1.11 ESTADO DEL PROYECTO

1.11.1 El trabajo es nuevo, integrador e interdisciplinario.

2. CONTENIDO

2.1 MOTIVACION DE LA INVESTIGACION

2.1.1 Hemos visto la problemática que existe en la mayoría de empresas de venta de productos de primera necesidad o consumo masivo, ya que sus procesos administrativos tienen falencias y el pensamiento estratégico de los gerentes, administradores y trabajadores se han estancado en los últimos años. Esto nos ha motivado a demostrar que mediante un plan estratégico podemos lograr un crecimiento y una ventaja competitiva sostenible de SANCECI CIA. LTDA., ante las demás empresas, proponiendo así también un estudio de factibilidad de expansión para SANCECI CIA. LTDA., hacia una ciudad cercana como Azogues, el cual lo analizará el directorio de la misma y a su vez tomará la mejor decisión.

2.2 PROBLEMÁTICA

2.2.1 Realizando una investigación exploratoria a SANCECI CIA. LTDA., se pudo observar que en los últimos años ha presentado deficiencias administrativas, de imagen y sobre todo en logística ya que no cuenta con un departamento de la misma, el cual es muy importante en empresas de consumo masivo, bazar y juguetería como SANCECI CIA. LTDA. Hemos visto también que, SANCECI CIA. LTDA., no cuenta con estrategias adecuadas que le permita tener un desarrollo sostenible y eficiente, lo cual ha generado que SANCECI CIA. LTDA., sea poco competitiva, desorganizada y carente de valor agregado ante la competencia en los últimos años.



En SANCECI CIA. LTDA también existe una deficiente estructura organizacional y un sistema de seguimiento y control muy ineficiente, lo cual genera pérdida de tiempo en los procesos o descoordinación en los mismos.

Todas estas falencias se pudieron observar mediante visitas a la empresa, se fue observando el desempeño de cada departamento y conversando con el encargado del mismo.

2.3 PREGUNTA DE INVESTIGACION

2.3.1 ¿Es un plan estratégico una herramienta de gestión adecuada para SANCECI CIA.LTDA?

2.3.2 ¿Cuál será el impacto del plan estratégico en la empresa?

2.3.3 ¿El estudio de factibilidad permitirá a SANCECI CIA.LTDA., tomar la decisión de abrir una sucursal en la ciudad de Azogues?

2.4 RESUMEN

2.4.1 La Investigación propuesta tendrá como objetivo principal, establecer un direccionamiento estratégico que garantice el control y el desarrollo conjunto de la Organización. Es por este motivo que hemos visto necesario dar a los gerentes o dueños una visión más amplia y estratégica al momento de administrar su empresa, mediante la implementación de estrategias prácticas que actúen como eje fundamental para generar comportamientos más efectivos y eficientes que ayuden a cumplir las metas planteadas, mejorar el rendimiento económico, el crecimiento y la imagen de la empresa y sobre todo elevar la satisfacción de los clientes. Tomando en cuenta siempre los aspectos más relevantes de la competencia y la situación actual del país.

2.5 MARCO TEORICO

PLANIFICACION ESTRATEGICA

La Planificación Estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Chandler (1962) nos dice que: "planificación estratégica es la determinación de metas a largo plazo de la empresa, la adopción de cursos de acción, y la distribución de los recursos necesarios para alcanzar una meta."

Según Ramón Azócar (2009), "la planificación estratégica es un factor fundamentalmente para que una empresa u organización de cualquier tipo sea altamente exitosa.

IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

Propone nuevas ideas para que las empresas sean más competitivas.

Obliga a los ejecutivos a tomar la mejor decisión para la consecución de metas y objetivos.

Mantiene un enfoque en el futuro y el presente reforzando los principios en la misión, visión y estrategias.

Mejora el desempeño en la organización, orientándole de manera efectiva para que la misma sea innovadora y para que tenga un eficiente liderazgo y dirección.

Promueve el trabajo en equipo, brinda una eficiencia productiva y optimiza procesos.

TIPOS DE ESTRATEGIA

Estrategia de Crecimiento

Introducir nuevos productos al mercado o generar valor para los productos ya existentes.

- **ESTRATEGIA DE LIDERAZGO**

Liderazgo en Costos, obtener los costos de producción y distribución más bajos para obtener mayor participación en el mercado.

- **ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION**

Consiste en vender un producto único u Original que logre distinguirse de la competencia, esta diferenciación puede darse en el diseño del producto; la marca; la calidad en el buen servicio al cliente; en ofrecer servicios adicionales, etc.

- **ESTRATEGIA DE ENFOQUE**

Esta estrategia consiste en enfocar o concentrar la atención en su segmento específico del mercado; esto quiere decir que se debe concentrar los esfuerzos en vender o producir productos que satisfagan las necesidades de un determinado grupo de consumidores



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

- **ESTRATEGIA DE ALIANZA**

Es la asociación de dos o más personas físicas o jurídicas con el objeto de generar aportes a cada una de ellas. Las alianzas tienen la ventaja de sumar y complementar capacidades de empresas sin importar su tamaño, sus resultados son generalmente a largo plazo.

MARKETING ESTRATEGICO

El Marketing estratégico busca la correcta identificación de las oportunidades del mercado como la base para la planeación del marketing y crecimiento del negocio.

- **POSICIONAMIENTO Y SEGMENTACION**

El posicionamiento no es más que todo lo que la empresa quiere dejar en la mente del consumidor.

Segmentación es el proceso de dividir o clasificar un mercado en grupos o segmentos identificables similares o significativos.

- **ESTRATEGIAS DE MARKETING**

Según KOTLER

- Estrategia de bajos costos
- Crear una experiencia única para el consumidor
- Reinventar nuestro modelo de negocio
- Ofrecer calidad máxima en el producto
- Centrarse en nichos de mercado
- Ser Innovador
- Ser el mejor en diseño

INVESTIGACION DE MERCADOS

La investigación de mercados implica el diagnóstico de necesidades de información y su búsqueda sistemática y objetiva mediante el uso de métodos para su obtención, análisis, e interpretación con el fin de identificar y solucionar problemas y aprovechar oportunidades.

METODOLOGIA PARA REALIZAR UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

FASE 1: DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE INFORMACIÓN

- Definición del problema u oportunidad de decisión
- Establecimiento de los objetivos de investigación

FASE2: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- Elección del tipo de investigación
- Planificación del muestreo
- Establecimiento del soporte de información y escalas de medida.

FASE3: EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- Recogida de datos –trabajo de campo
- Análisis de la información
- Obtención de resultados

FASE4: COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS

- Diseño y preparación del informe de resultados
- Presentación de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

2.6 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico y un estudio de factibilidad que permita a la empresa expandirse y mejorar su competitividad dentro y fuera de la Ciudad de Cuenca.

2.7 OBJETIVOS ESPECIFICOS

2.7.1 Realizar un diagnóstico situacional estratégico.

2.7.2 Elaborar el direccionamiento estratégico de la empresa SANCECICIA. LTDA.

2.7.3 Realizar un estudio de mercado que permita determinar el mercado objetivo y comportamiento de compra del consumidor en Azogues.

2.7.4 Proponer nuevas estrategias y mercados para la empresa basado en un plan estratégico y estudio de factibilidad.

2.8 METODOLOGIA

2.8.1 En el presente trabajo de investigación, se utilizarán dos tipologías de investigación: bibliográfica y de campo. En cuanto a la investigación bibliográfica, se recurrirá a libros, revistas e artículos indexados, con el objetivo de recopilar información sobre las bases conceptuales del proceso metodológico, la planeación estratégica, el diagnóstico estratégico situacional, el direccionamiento estratégico, el plan operativo y cuadro de mando integral y datos del sector en el que se desenvuelve la empresa.



Adicionalmente, se identificó la necesidad de utilizar la investigación de campo para recopilar información, conocimientos, procedimientos, que será obtenido de todas las áreas de la empresa SANCECICIA, LTDA.

TIPO DE TECNICA	¿A QUIEN SE APLICA?	¿PARA QUE SE APLICA?
Entrevista a profundidad	A Al Gerente y encargados de cada área.	Para obtener una información más clara de la empresa y sus departamentos.
FODA	A la empresa en su totalidad.	Para crear estrategias, captando oportunidades, disminuyendo y eliminando los problemas en las áreas con mayor deficiencia a través de un FODA cruzado.
Observación	A las estadísticas del mercado de consumo masivo enfocándonos a los competidores directos.	Para conocer en que situación se encuentra la empresa dentro del mercado de productos de consumo masivo o primera necesidad.
Revisión bibliográfica	A Los encargados de realizar la investigación.	Para ampliar sus conocimientos y mejorar la elaboración del trabajo de investigación.

2.9 ALCANCES Y RESULTADOS ESPERADOS

2.9.1 Apoyar con la propuesta de plan estratégico al crecimiento de la empresa a mediano y largo plazo.

2.9.2 Descubrir nuevos mercados en el que la empresa pueda incursionar.

2.9.3 Dar a conocer las áreas con mayor deficiencia de la empresa y ayudar a dar soluciones alternativas eficientes.

2.10 SUPUESTOS Y RIESGO

El riesgo que se puede presentar en el siguiente trabajo, es la falta de colaboración y aceptación de los gerentes en facilitarnos información necesaria para la investigación. Si llegara a ocurrir dicho problema como solución habría la posibilidad de reunirse con la alta gerencia para detallarle punto por punto lo beneficioso que esto puede ser para su empresa y los réditos que pueden generarle en un futuro o en el largo plazo. Caso contrario conseguir información de la empresa de fuentes secundarias.

2.11 PRESUPUESTO

RUBRO	COSTO	JUSTIFICACION

2.12 FINANCIAMIENTO

2.12.1 El proyecto será financiado con recursos propios, lo cual servirá para llegar a cumplir con los objetivos establecidos anteriormente.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

2.13 ESQUEMA TENTATIVO

2.13.1 "PLANIFICACION ESTRATEGICA Y ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE EXPANSIÓN DE SANCECI CIA.LTDA"

Capítulo 1.-

1. GENERALIDADES

- 1.1. ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEORICO
- 1.2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA SANCECI CIA.LTDA
- 1.3. SITUACION ACTUAL DE SANCECI CIA.LTDA.
- 1.4. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO
 - 1.4.1. La dinámica del mercado
 - 1.4.2. Productos que ofrece

Capítulo 2.-

2. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1. MATRIZ FODA

2.2. ANÁLISIS EXTERNO

2.2.1. Análisis del Macro Ambiente

2.2.1.1. Aspectos Políticos-Legales

2.2.1.2. Aspectos Económicos

2.2.1.3. Aspectos Sociales

2.2.1.4. Aspectos Tecnológicos y Ecológicos

2.2.2. Análisis del Micro Ambiente

2.2.2.1. Clientes

2.2.2.2. Proveedores

2.2.2.3. Competencia

2.2.2.4. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

2.2.2.5. Rivalidad con posibles competidores

2.3. Análisis Interno

2.3.1. Componente Organizacional

2.3.2. Comercialización

2.3.3. Componente Financiero

2.3.4. Recursos Humanos

Capítulo 3.-

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PROPUESTO PARA SANCECICIA.LTDA.

3.1. ORGANIGRAMA

3.2. FILOSOFIA CORPORATIVA

3.2.1. MISION

3.2.2. VISION

3.2.3. VALORES

3.2.4. PRINCIPIOS

3.2.5. POLITICAS

3.2.5.1. Políticas Estructurales y Financieras

3.2.5.2. Políticas con Clientes

3.2.5.3. Políticas de Procesos

3.2.5.4. Políticas de Talento Humano

3.3. FORMULACION DE OBJETIVOS

3.4. FORMULACION DE ESTRATEGIAS

3.5. MAPA ESTRATEGIGO

Capítulo 4.-



4. PLAN OPERATIVO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.1. PLAN OPERATIVO

4.1.1. Planeación de las necesidades de la empresa

4.1.1.1. Procesos

4.1.1.2. Renovación Tecnológica

4.1.1.3. Talento Humano

4.2. CONTROL DE GESTION ESTRATEGICA

4.2.1. Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card

4.3. INDICADORES

4.3.1. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

4.3.2. Perspectiva de Procesos Internos

4.3.3. Perspectiva del Cliente

4.3.4. Perspectiva Financiera

4.4. EVALUACION Y MONITOREO DE LOS INDICADORES

4.5. SISTEMA DE GESTION

5. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

5.1. ESTUDIO DE MERCADO

5.1.1. Oferta y Demanda

5.1.2. Mercados Potenciales

5.1.3. Investigación Cuantitativa

5.2. ESTUDIO TECNICO

5.3. ESTUDIO ECONOMICO-FINANCIERO

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

2.15 REFERENCIA

Bibliografía

Azócar, R. (11 de 02 de 2009). *La Planificación Estratégica*. Recuperado el 11 de 2016, de http://ramneazcara.blogspot.com/2009/02/la-planificacion-estrategica_11.html

Goodstein, L., Nolan, T., & Pfliffer, W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Colombia: McGraw Hill.

Klother, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson.

Lambin, J. J. (1993). *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

La Elaboración del Plan Estratégico. (s.f de s.f de s.f). Recuperado el 11 de 2016, de SlideShare: http://es.slideshare.net/100002047854672/la-elaboracin-del-plan-estratgico?qid=55427f6b-dec5-4774-8804-267ce5ffbe57&v=&b=&from_search=5

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland III. (2012). *Administración Estratégica*. Mexico: McGraw-Hill.

Trespalacios Gutiérrez, J., Vázquez Casielles, R., & Bello Acebrón, L. (2005). *Investigación de Mercados*. Magallanes: Thomson.

2.16 ANEXOS

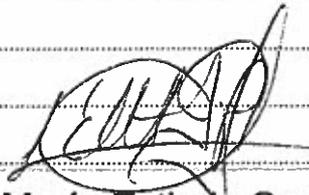
2.17 FIRMA DE RESPONSABILIDAD (Estudiante)

Paul Andrés Cevallos Alvarado

Juan Fernando Martínez

Juan Fernando Martínez Quezada

2.18 FIRMA DE RESPONSABILIDAD (Director Sugerido)



Ing.Com. María Esthela Saquicela Aguilar

2.19 FECHA DE ENTREGA

21 de Febrero del 2017

Cuenca, 21 de febrero de 2017

Ingeniero

Oswaldo Merchán Manzano

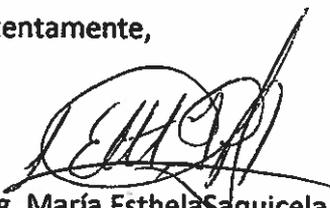
DECANO FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Su despacho.-

De mi consideración:

Por medio del presente tengo a bien comunicar a usted, que he procedido a revisar los cambios sugeridos por el tribunal durante la sustentación del protocolo de tesis de los estudiantes Paúl Andrés Cevallos Alvarado y Juan Fernando Martínez Quezada para la obtención del título de Ingenieros Comerciales, cuyo tema es **"PLANIFICACION ESTRATEGICA Y ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE EXPANSIÓN DE SANCECI CÍA.LTDA."**, mismos que han sido realizados en la parte metodológica de dicho protocolo, cumpliendo con las observaciones realizadas.

Atentamente,



Ing. María Esthela Saquicela
DOCENTE



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

CERTIFICA:

Que, el señor **Paúl Andrés Cevallos Alvarado**, registrado con código 45502, una vez que aprobó todas las asignaturas del plan de estudios de la carrera de Administración de Empresas, egresó de la Facultad el 26 de Septiembre de 2016.

Cuenca, Septiembre 26 de 2016



No. Derecho 0108947

rgp.-

DOCTORA JENNY RIOS COELLO SECRE-
TARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVER-
SIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, el señor Juan Fernando Martínez Quezada, registrado con código 48372 alumno de la
Escuela de Administración de Empresas, tiene aprobado más del 80% de su plan de estudios.

Cuenca, Enero 3 del 2017



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

No. Derecho 0150962

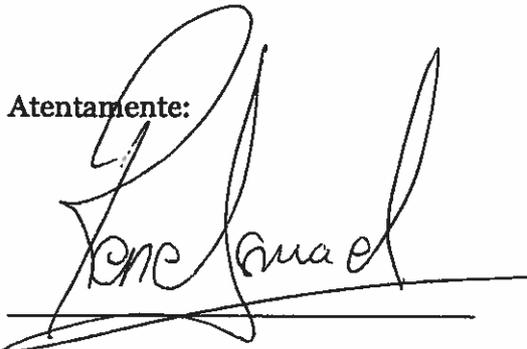
rgp.-

Cuenca, 4 de Enero del 2017

Yo, Ing. Rene Ismael Barahona Barahona Gerente de la empresa SANCECI Cía. Ltda., con Ruc numero: 0190393879001, una vez revisado el diseño de tesis propuesto por los alumnos de la Universidad del Azuay de la escuela de Administración de Empresas y estando de acuerdo con el mismo autorizo a los Señores PAÚL ANDRÉS CEVALLOS ALVARADO Y JUAN FERNANDO MARTINEZ QUEZADA, puedan realizar su tesis de la empresa que dirijo, brindándoles toda la información necesaria que soliciten.

De antemano un cordial saludo.-

Atentamente:



Ing. Rene Barahona Barahona.

SANCECI
CIA. LTDA.
Cta. Cte. # 2100047869



Cuenca, 12 DE Enero del 2016

Ingeniero

Xavier Ortega Vásquez

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De nuestra consideración:

Estimado señor decano nosotros, PAÚL ANDRÉS CEVALLOS ALVARADO con código 45502 y JUAN FERNANDO MARTÍNEZ QUEZADA con código 48372, estudiantes de la carrera de Administración de Empresas, nos dirigimos respetuosamente a Usted con el motivo de solicitar por intermedio de su Autoridad se proceda a revisar y aprobar el diseño de tesis para la obtención del título de Ingenieros Comerciales cuyo tema es: "PLANIFICACION ESTRATEGICA Y ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE EXPANSIÓN DE SANCECI CÍA.LTDA." para lo cual adjuntamos la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde Usted a la presente, anticipamos nuestros agradecimientos.

Atentamente.

Señores:

PAÚL CEVALLOS ALVARADO.

JUAN MARTÍNEZ QUEZADA.

Estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera Administración de Empresas

Universidad del Azuay

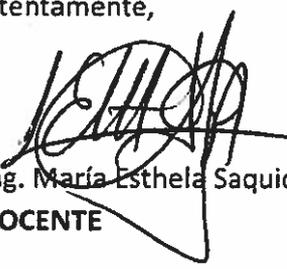
Cuenca, 11 de enero de 2017

Ingeniero
Xavier Ortega Vásquez
DECANO FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho.-

De mi consideración:

Por medio del presente tengo a bien comunicar a usted, que he procedido a revisar el protocolo de tesis de los estudiantes Paúl Andrés Cevallos Alvarado y Juan Fernando Martínez Quezada para la obtención del título de Ingenieros Comerciales, cuyo tema es **"PLANIFICACION ESTRATEGICA Y ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE EXPANSIÓN DE SANCECICÍA.LTDA."**, el cual cumple con los requisitos académicos y metodológicos que exige la carrera, por lo cual me permito sugerir la aprobación de dicho protocolo.

Atentamente,



Ing. María Esthela Saquicela
DOCENTE



Escuela de Administración
de Empresas

Oficio: Revisión Trabajo Titulación (UTE)

RE-EST-20
Versión 01
08/08/2016

Almacenamiento	Retención	Disposición final
F: UDA Calidad/Estudiantes/Unidad de Titulación Especial/ Registros	5 años	Almacenar en nube de respaldos

Oficio: EA-1114-2017-UDA
Cuenca, 19 de enero de 2017

Ingeniero
OSWALDO MERCHAN MANZANO
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración
Ciudad.

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Cevallos Alvarado Paúl Andrés y Martínez Quezada Juan Fernando**, tema: **PLANIFICACION ESTRATEGICA Y ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE EXPANSION DE SANCECI CIA. LTDA.**, informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para la elaboración y presentación de la denuncia/protocolo de trabajo de titulación".

Director: Ing. Saquicela Aguilar Ma. Esthela
Tribunal sugerido: Ing. Ortega Xavier
Ing. Astudillo Córdoba Iván

Atentamente,

ING. MARIA JOSE GONZALEZ
Directora de la Junta de Administración
Universidad del Azuay