



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**Plan estratégico de negocios aplicado al caso: Distribuidora “La Libertad” -  
Provincia de Santa Elena - Ecuador**

**AUTOR:**

**Vanegas Cadena Victoria Natalia**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
Ingeniera Comercial**

**TUTOR:**

**Mancero Mosquera Jacinto Humberto MSc.**

**Guayaquil, Ecuador**

**23 de febrero del 2021**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVA Y**

**EMPRESARIALES**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Vanegas Cadena, Victoria Natalia**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniera Comercial**.

**TUTOR**

f. 

**Mancero Mosquera, Jacinto Humberto MSc.**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Econ. Pico Versoza, Lucia Magdalena**

**Guayaquil, a los 23 del mes de febrero del año 2021**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVA Y  
EMPRESARIALES  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Vanegas Cadena, Victoria Natalia**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación: **Plan estratégico de negocios aplicado al caso: Distribuidora “La Libertad” - Provincia de Santa Elena - Ecuador**, previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

**Guayaquil, a los 23 del mes de febrero del año 2021**

**La AUTORA**

f. \_\_\_\_\_

**Vanegas Cadena, Victoria Natalia**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVA Y  
EMPRESARIALES  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Vanegas Cadena, Victoria Natalia**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Plan estratégico de negocios aplicado al caso: Distribuidora “La Libertad” - Provincia de Santa Elena - Ecuador**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 23 del mes de febrero del año 2021**

**LA AUTORA:**

f.   
**Vanegas Cadena, Victoria Natalia**

## REPORTE URKUND



### Document Information

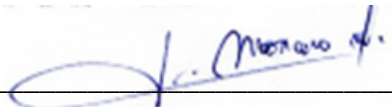
---

Analyzed document Victoria Vanegas\_100% versión final-23-02-2021.docx (D96363265)  
Submitted 2/23/2021 6:38:00 PM  
Submitted by Jacinto Humberto Mancero Mosquera  
Submitter email jacinto.mancero@cu.ucsg.edu.ec  
Similarity 0%  
Analysis address humberto.mancero.ucsg@analysis.urkund.com

### Sources included in the report

---

Certificamos, que se cumplido con el proceso de validación de fuentes, haciendo las correcciones pertinentes, a la duplicación de información, del primer parcial 50% del documento inicialmente enviado el 13-12/2020 y las actualizaciones del segundo envío el 23-02-2021

f. 

**M.Sc. Jacinto Humberto Mancero Mosquera**

**Tutor**

f. 

**Vanegas Cadena, Victoria Natalia**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme la vida y permitir que pueda llegar a este momento tan importante para poder compartir este logro junto a mi familia.

A mis padres que me han dado este maravilloso regalo que es el estudio, y por nunca dudar en apoyarme en todo este camino, siempre estaré agradecida por tenerlos en mi vida.

A mi tía Azucena por ser mi pilar cuando no le veía solución a nada y por nunca dudar en ayudarme.

A mi tutor por su paciencia, tiempo, enseñanza y consejos que han sido de gran aportación para poder formarme como profesional.

Y finalmente a mis queridos amigos, que siempre estuvieron ahí para escucharme y sacarme una sonrisa.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios, por siempre estar presente en mi corazón y darme la paz cada vez que la necesitaba.

A mis padres y a mi tía Azucena quienes han sido un apoyo fundamental en todo este proceso.

A mi abuela Hilda por cuidarme, amarme y enseñarme los valores necesarios para la vida.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVA Y  
EMPRESARIALES  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_  
**Econ. Lucia Magdalena Pico Versoza**  
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_  
**Econ. Danny Xavier Arévalo AVECILLAS, PhD**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. Said Diez Farhat, Ph. D**  
OPONENTE



## CALIFICACIÓN

Guayaquil, 23 de Febrero de 2020

Economista

**Danny Arévalo Avecillas**

**COORDINADOR UTE B-2020**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

En su despacho.

De mis consideraciones:

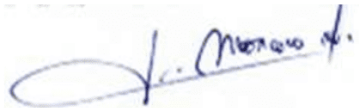
Ingeniero **JACINTO HUMBERTO MANCERO MOSQUERA** Docente de la Carrera de Administración de Empresas, designado TUTOR del proyecto de grado del **VICTORIA NATALIA VANEGAS CADENA** cúmplase informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto **avaló** el trabajo presentado por el estudiante, titulado **“PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS APLICADO AL CASO: DISTRIBUIDORA LA LIBERTAD – PROVINCIA DE SANTA ELENA - ECUADOR”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un (cero) 0% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B-2019 a mi cargo, en la que me encuentra (o) designada (o) y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **“PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS APLICADO AL CASO: DISTRIBUIDORA LA LIBERTAD – PROVINCIA DE SANTA ELENA - ECUADOR”** somos el Tutor (a) **JACINTO HUMBERTO MANCERO MOSQUERA** del Sr/Srta. **VICTORIA NATALIA VANEGAS CADENA**, y eximo de toda responsabilidad al coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: (*Diez*) o 10/10; Diez sobre Diez.

Atentamente,



**JACINTO HUMBERTO MANCERO MOSQUERA M.Sc.**

PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN



**VICTORIA NATALIA VANEGAS CADENA**

EGRESADA DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	XIX
ABSTRACT .....	XX
Introducción .....	2
Productos y clientes activos .....	3
Formulación del Problema .....	5
a) Antecedentes .....	5
b) Contextualización del problema .....	7
Justificación .....	9
Objetivo de la Investigación .....	10
Objetivo General .....	10
Objetivos Específicos .....	11
Marco Teórico .....	11
Plan de negocios .....	11
Estrategia de negocios .....	11
Estrategias genéricas de Porter .....	12
Estrategias según grado de agresividad .....	13
Sistema de distribución de productos .....	14
Método de Casos .....	15
Teoría de las cinco fuerzas .....	16

Marco Conceptual.....	17
Distribución.....	17
Productos de consumo masivo.....	17
Estudio de mercado.....	18
Posicionamiento.....	19
Marco Referencial.....	19
Marco legal .....	21
Registro de la marca.....	26
Obligaciones .....	26
Preguntas de investigación.....	26
Metodología .....	26
a)    Diseño de investigación.....	26
b)    Enfoque de investigación.....	27
c)    Alcance .....	28
d)    Muestra .....	28
e)    Técnica de recogida de datos.....	29
f)    Análisis de datos.....	30
Capítulo 1. Análisis del Entorno.....	31
1.1.    Análisis PESTAL .....	31
1.1.1.    Análisis del Entorno Político.....	31

1.1.2.	Análisis del Entorno Económico.....	33
1.1.3.	Análisis del Entorno Social.....	35
1.1.4.	Análisis del Entorno Tecnológico.....	36
1.1.5.	Análisis del Entorno Ambiental.....	37
1.1.6.	Análisis del Entorno Legal.....	39
1.2.	Las cinco fuerzas de Porter.....	43
1.2.1.	Poder de negociación de los Clientes (alta) .....	43
1.2.2.	Poder de negociación de los Proveedores (alta).....	45
1.2.3.	Amenaza de nuevos competidores entrantes (alta) .....	48
1.2.4.	Amenaza de productos sustitutos (alta).....	49
1.2.5.	Rivalidad entre los competidores (alta).....	49
Capítulo 2.	Diagnóstico Interno de La Empresa.....	51
2.1.	Misión .....	51
2.2.	Visión.....	51
2.3.	Estructura Organizacional.....	51
2.3.1.	Organigrama jerárquico funcional .....	51
2.4.	Análisis e identificación de las actividades primarias del negocio (Cadena de Valor).....	52
2.5.	Comercialización y Ventas .....	52
2.6.	Servicio Post-Ventas.....	53

2.7. Descripción y detalle del producto .....	53
2.8. Proceso de prestación de servicio o producto flujogramas.....	56
2.9 Determinación de la capacidad instalada del negocio .....	57
2.10. Costos y características de la inversión .....	58
2.10.1. Inversión .....	58
2.10.2. Equipos de computación y comunicación.....	59
2.11. Muebles de oficina.....	59
2.11.1. Útiles de oficina .....	60
2.11.2. Movilización .....	60
2.12. FODA.....	61
2.12.1. Fortalezas .....	61
2.12.2. Oportunidades.....	61
2.12.3. Debilidades .....	61
2.12.4. Amenazas.....	61
2.13. Análisis de Resultados .....	62
2.13.1. Alfa de Cronbach .....	62
2.13.2. Encuesta a empleados .....	65
2.13.3. Resumen de encuesta a empleados .....	91
2.13.4. Entrevista a gerentes .....	91
Capítulo 3.....	97

3.1. Segmentación de clientes .....	97
3.2. Planificación de Estrategias a largo plazo para la fidelización de clientes .....	97
3.3. Estrategias Corporativas .....	98
3.3.1. Marketing MIX .....	98
3.4. Estrategia Funcional.....	105
3.5. Estrategia de Amplia Diferenciación .....	106
3.6. Estrategia de enfoque de Nicho de Mercado basado en diferenciación.....	107
Capítulo 4: Viabilidad Económica.....	108
4.1. Demanda Actual del Mercado .....	108
4.2. Crecimiento de la Demanda.....	109
4.3. Balance Inicial .....	110
4.5. Pronóstico de Ventas.....	111
4.6. Índices Financieros .....	112
4.7. Análisis de Sensibilidad.....	114
Conclusiones .....	118
Recomendaciones .....	120
Bibliografía .....	121
Anexos .....	129
A. Encuesta a empleados.....	129
B. Entrevista a gerentes.....	132

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Requisitos para permiso de funcionamiento .....	39
<b>Tabla 2</b> Requisitos para el permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos .....	40
<b>Tabla 3</b> Las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	43
<b>Tabla 4</b> Segmentación de los clientes subdistribuidores.....	44
<b>Tabla 5</b> Requisitos para ser distribuidor de marcas multinacionales .....	46
<b>Tabla 6</b> Representación oficial vs Competidores.....	49
<b>Tabla 7</b> Organigrama organizacional de la Distribuidora La Libertad .....	51
<b>Tabla 8</b> Productos Nestlé .....	54
<b>Tabla 9</b> Productos Kimberly-Clark .....	54
<b>Tabla 10</b> Productos Unilever.....	55
<b>Tabla 11</b> Inversión .....	58
<b>Tabla 12</b> Equipos de computación y comunicación.....	59
<b>Tabla 13</b> Muebles de oficina.....	59
<b>Tabla 14</b> Útiles de oficina .....	60
<b>Tabla 15</b> Movilización .....	60
<b>Tabla 16</b> Escala de satisfacción .....	62
<b>Tabla 17</b> Escala de Alfa de Cronbach.....	63
<b>Tabla 18</b> Resumen de procesamiento de datos .....	63
<b>Tabla 19</b> Estadísticas de fiabilidad.....	63
<b>Tabla 20</b> Estadísticas de total de elemento .....	64
<b>Tabla 21</b> Productos estrella de Nestlé.....	99

<b>Tabla 22</b> Productos estrella de Kimberly-Clark.....	99
<b>Tabla 23</b> Productos estrella de Unilever .....	99
<b>Tabla 24</b> Precios de productos estrella de Nestlé.....	100
<b>Tabla 25</b> Precios de productos estrella de Kimberly-Clark .....	100
<b>Tabla 26</b> Precios de productos estrella de Unilever.....	101
<b>Tabla 27</b> Representación de ventas.....	108
<b>Tabla 28</b> Ventas periodo 2020 .....	108
<b>Tabla 29</b> Crecimiento de la demanda.....	109
<b>Tabla 30</b> Balance Inicial .....	110
<b>Tabla 31</b> Pronóstico de ventas .....	111
<b>Tabla 32</b> Índices Financieros .....	112
<b>Tabla 33</b> Indicadores Financieros .....	113
<b>Tabla 34</b> Índices Proyectados .....	114
<b>Tabla 35</b> Balance General proyectado .....	114
<b>Tabla 36</b> Estado de Resultados proyectado.....	116
<b>Tabla 37</b> Flujo de efectivo .....	117



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Figura 1</b> Ubicación de los clientes .....	5
<b>Figura 2</b> Estrategias genéricas de Porter .....	12
<b>Figura 3</b> Proceso del método canal corto .....	14
<b>Figura 4</b> Proceso del método canal largo .....	15
<b>Figura 5</b> VAB petrolero y no petrolero 2017 – Febrero 2020 .....	32
<b>Figura 6</b> Evolución Histórica de la Inflación 2011 – Septiembre 2020.....	33
<b>Figura 7</b> Tasa de variación anual 2016 - 2020.....	34
<b>Figura 8</b> Porcentaje de personas que utilizan computadora.....	37
<b>Figura 9</b> Bodega de la distribuidora La Libertad.....	47
<b>Figura 10</b> Cadena de Valor .....	52
<b>Figura 11</b> Flujograma del proceso de venta.....	56
<b>Figura 12</b> Oficinas de la distribuidora La Libertad.....	57
<b>Figura 13</b> Población de acuerdo con el género .....	65
<b>Figura 14</b> Agrado a la corporación donde labora .....	66
<b>Figura 15</b> Prioridad en la realización de actividades .....	67
<b>Figura 16</b> Alcance de estándares de rendimiento y desempeño .....	68
<b>Figura 17</b> Satisfacción con la empresa en la autonomía para tomar decisiones .....	69
<b>Figura 18</b> Percepción de reconocimiento como necesario para mejorar el desempeño .....	70
<b>Figura 19</b> Respaldo de la compañía ante incertidumbres en funciones. ....	71
<b>Figura 20</b> Recepción de retroalimentación positiva para comprender y enmendar errores laborales. ....	72

<b>Figura 21</b>	Capacidad de proponer soluciones en el ámbito laboral .....	73
<b>Figura 22</b>	Respalda de la empresa para equilibrar vida personal y laboral .....	74
<b>Figura 23</b>	Necesitaré apoyo de la empresa en cuanto a factores emocionales .....	75
<b>Figura 24</b>	Decepción de beneficios adicionales por logros laborales .....	76
<b>Figura 25</b>	Celebración de eventos y convivencias que en volumen a la familia .....	77
<b>Figura 26</b>	Interés en recibir capacitaciones para mejorar el desempeño laboral .....	78
<b>Figura 27</b>	Recepción de beneficios adicionales no monetarias .....	79
<b>Figura 28</b>	Importancia de establecer un programa de beneficios no monetarios.....	80
<b>Figura 29</b>	Satisfacción con el equipo de trabajo y colaboradores de la empresa.....	81
<b>Figura 30</b>	Ambiente laboral agradable.....	82
<b>Figura 31</b>	Cooperación de los colaboradores ante inconvenientes .....	83
<b>Figura 32</b>	Retroalimentación continua para mejorar el rendimiento .....	84
<b>Figura 33</b>	Cooperación entre trabajadores para optimización de resultados .....	85
<b>Figura 34</b>	Desarrollo de tareas y funciones .....	86
<b>Figura 35</b>	Normas y políticas.....	87
<b>Figura 36</b>	Misión, visión, valores y objetivos.....	88
<b>Figura 37</b>	Materiales necesarios para cumplir funciones.....	89
<b>Figura 38</b>	Adaptación a nuevos cambios económicos y pandemias .....	90
<b>Figura 39</b>	Ubicación logística de la empresa .....	101

## **RESUMEN**

El presente trabajo está enfocado en proponer un plan estratégico aplicado a la distribuidora de productos de consumo masivo “La Libertad” ubicada en la provincia de Santa Elena, con el objetivo de mejorar la competitividad y los procesos operativos, en contratos de representación (Nestlé, Kimberly-Clark y Unilever) y crecer en otras representaciones que generen variedad al catálogo de productos que posee la distribuidora, que conduzcan a la empresa a mayores niveles de rentabilidad.

El levantamiento de información se realizó a través de fuentes primarias que incluyó encuestas realizadas a los empleados de la distribuidora y entrevistas enfocadas en los altos mandos de la empresa. La población total fue de 74 empleados por medio de los cuales se evaluó distintas variables para conocer el estado actual de la distribuidora.

Los principales hallazgos que se encontraron fueron que existe una falta de colaboración entre el equipo de trabajo, carencia de conocimientos de tareas, funciones, normas y políticas internas, mismas variables que se consideran primordial para un funcionamiento óptimo en la empresa.

Finalmente, componentes como capacitaciones, el apoyo ante inquietudes, el recibir beneficios adicionales y contar con el respaldo de la distribuidora hacia los trabajadores, son considerados como las variables fundamentales de los empleados.

**Palabras Claves: Plan de negocios, estrategias, productos de consumo masivo, distribuidora, posicionamiento, rentabilidad, subdistribuidores, proveedores, competitividad.**

## **ABSTRACT**

This paper is focused on proposing a strategic plan applied to the distributor of mass consumer products "La Libertad" located in the province of Santa Elena, with the aim of improving competitiveness and operational processes, in representation contracts (Nestlé, Kimberly-Clark and Unilever) and grow in other representations that generate variety in the catalog of products that the distributor owns, leading the company to higher levels of profitability.

The information gathering was carried out through primary sources that included surveys of the distributor's employees and interviews focused on the company's senior managers. The total population was 74 employees by means of which different variables were evaluated to know the current state of the distributor.

The main findings of the study were that there is a lack of collaboration between the work team, lack of knowledge of tasks, functions, rules and internal policies, same variables that are considered essential for optimal operation in the company.

Finally, components such as training, support for concerns, receiving additional benefits and having the support of the distributor for the workers are considered as the fundamental variables of the employees.

**Keywords: Business plan, strategies, mass consumer products, distributor, positioning, profitability, sub-distributors, suppliers, competitiveness.**

## **Introducción**

El trabajo de titulación será elaborado en una empresa real de la provincia de Santa Elena, sus funcionarios brindaran las facilidades para realizar la investigación, condicionado a que se mantenga en anonimato la razón social, sus propietarios y la información financiera real y sus procesos operativos estratégicos del negocio, para evitar vulnerabilidad competitiva.

La empresa estudiada, tiene 50 años en el mercado, la actividad principal consiste en haber logrado la distribución de empresas multinacionales, de reconocido prestigio a nivel mundial, que operan en Ecuador: mediante un modelo de negocios de sub-distribuidores y distribuidores autorizados por zonas geográfica: pudiendo así comercializar toda la líneas de marcas exclusivas, del portafolio de productos, de los tres proveedores concesionarios, con que cuenta: (1) Nestlé, (2) Kimberly-Clark, (3) Unilever.

La investigación que se realiza, diagnóstica la situación inicial del negocio; se propone consolidar el negocio estratégicamente, para garantizar su permanencia, expansión y crecimiento, a pesar de haber enfrentado en este año 2020 el fallecimiento del fundador de este. Situación que obliga a repensar, el formato jurídico y la actualización de las políticas y procedimientos, consistentes con la realidad actual (Pandemia mundial del Covid-19). En las áreas claves como: Recursos Humanos, Comercialización, Logística de distribución, Almacenamiento, Cobranzas, Proveedores y compras. Además, fortalecer la relación patrimonial y rentabilidad del negocio, manteniendo activos productivos.

Desde el año 1999, se incorporó la hija del fundador, quien ha manejado todas las actividades de la empresa, quien, con acertado liderazgo, ha reordenado y cambiado; el

giro del negocio, evolucionando de ser un negocio, orientado al consumidor final, para convertirse en sub-distribuidor minorista.

Habiendo crecido a partir del año 2007 al 2011, con la incorporación de dos locales estratégicamente ubicados. Evolucionó y pasó a convertirse de sub-distribuidor, minorista a sub-distribuidor mayorista, como proveedor de las despensas y tiendas de barrio de las zonas urbanas y rurales de la Provincia. Creciendo así, el volumen de venta. Cambiando la rentabilidad de precios unitario de margen por volumen de ventas.

A partir del año 2012, la heredera consolida el desarrollo del negocio nuevamente, al cambiar y evolucionar de modelo de negocios: para convertirse de «sub-distribuidor mayorista a distribuidor autorizado de zona geográfica estratégica». Abandonando la venta al detalle y la venta en sus propios locales a sub-distribuidores, que venían a proveerse de forma directa.

Se restableció a un nuevo local propio, con oficinas centrales y tres bodegas segmentadas, por líneas de representación, patio de operaciones y parqueo, flota de seis camiones para la entrega de productos y ventas; cuenta también con veinte y nueve vendedores (ciclistas y motorizados), asignados en rutas en la provincia de Santa Elena, sector urbano y rural, llegando al Cantón General Villamil Playas, que pertenece a la Provincia del Guayas, como zona geográfica autorizada, por las tres empresas concesionarias, a las que actualmente se representa.

### **Productos y clientes activos**

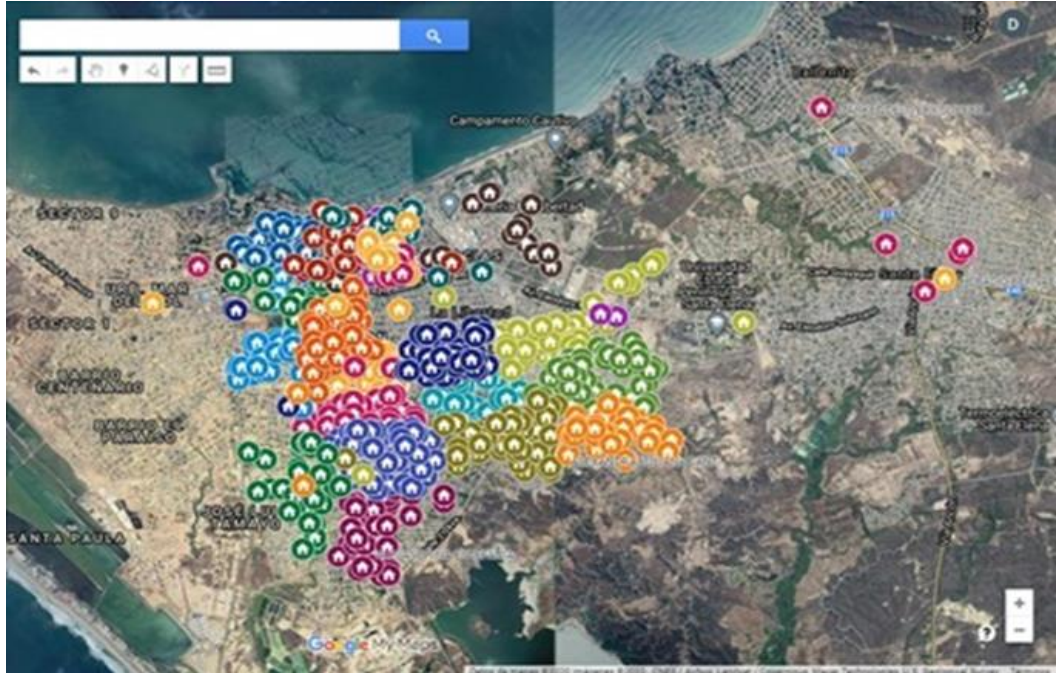
Las empresas concesionarias, poseen una gran familia de productos, los mismos que están segmentados por líneas de negocios diferenciadas y especializadas: (1) Kimberly (pañales, cuidado personal, papeles.) siendo su producto estrella los pañales en

presentación grande, (2) Nestlé (alimentos y *snacks* masivos) los productos estrella son: La lechera, galletas taco y ricas, (3) Unilever (cuidado personal, limpieza y desinfección), se destacan como productos estrella la variedad de detergentes. En conjunto, la mayoría de los productos tienen alta rotación y no tienen problemas, con la caducidad normalmente, salvo excepciones puntuales.

Las concesionarias y el distribuidor se enfocan en controlar, los productos que reducen o detienen su rotación, para implementarles promociones especiales y así incentivar; las ventas, trasladando también beneficios, a los clientes directos, que al final son los compradores y usuarios finales.

La distribuidora la Libertad, mantienen en su portafolio, un total de 6.171 clientes, clasificado por concesionaria, en muchos casos por la complementariedad de los negocios, existen clientes afines o comunes para dos o las tres empresas: (1) Nestlé 4.997, (2) Kimberly 5.831, (3) Unilever 6.160.

En la figura 1 se visualiza el día de visita, que se desee observar, esta herramienta sirve ubicar a los clientes y controlar; que los asesores respeten sus sectores. Además, esta información de rutas es impresa, visualizando el gráfico y se listan; a los clientes que se les vendió y posteriormente; los choferes les entreguen la mercedaria al día siguiente de realizada la venta. El territorio esta zonificado: (a) Playas, (b) Santa Elena norte, (c) La Libertad, (d) Salinas y (e) Santa Elena sur, es decir toda la provincia, incluyendo al cantón General Villamil Playas, que pertenece a la Provincia del Guayas, cada zona tiene designado su día de visita.



**Figura 1**

*Ubicación de los clientes*

Nota: Obtenido de la información interna de la distribuidora La Libertad

## **Formulación del Problema**

### **a) Antecedentes**

Ahora el mayor desafío institucional, interno que enfrenta esta organización, consiste en la consolidación, del proceso de sucesión generacional, que es uno de los principales problemas a enfrentar, porque la nueva propietaria es hija del fundador del negocio, que está casada y se debe proteger el patrimonio familiar generacional.

Además, se deben redefinir las responsabilidades societarias y laborales del matrimonio, que actualmente lidera la institución, cuidando la relación contractual ante los proveedores internacionales, que han mantenido una relación de negocios consolidada con el fundador del negocio, que ha operado como persona natural.



La distribuidora, con su reordenamiento jurídico al pasar de persona natural a jurídica, mantiene como desafío principal, el sostener las excelentes relaciones comerciales con sus proveedores exclusivos, al ser socios estratégicos, Los concesionarios proponen, planes de comercialización cada año más agresivo, para reducir la penetración de empresas y marcas competidoras reconocidas, o que llegan al mercado de forma ilegal (contrabando), o por la vía formal en calidad de competidores directos.

También deben asumir la caída en las ventas, por la pandemia mundial del Covid-19. Que particularmente en Ecuador y la Provincia de Santa Elena, la recesión económica, por la reducción estimada del PIB, el poder adquisitivo de la población y la priorización de gastos que están realizando las empresas y las familias, que han reducido el consumo normal de bienes y servicios. Afectando directamente a los ingresos de los emprendedores formales e informales de la economía del país.

De acuerdo con el Banco Central del Ecuador (BCE, 2020) menciona que la suspensión de las actividades productivas en el país debido a la pandemia del covid-19 afectó negativamente a la economía ecuatoriana, en el segundo trimestre de 2020 el Producto Interno Bruto (PIB) decreció en 12,4% con respecto a igual período de 2019, la mayor caída trimestral observada desde el 2000. El PIB totalizó USD 15.790 millones en términos constantes y USD 23.550 millones en valores corrientes.

A partir del año 2014, siendo todavía persona natural e iniciándose como distribuidores zonales autorizados, empiezan a trabajar con el sistema operativo “Camila” *software* de propiedad de la distribuidora, que ayuda a controlar, proyectar registrar, las ventas a los clientes zonificados, para compararlas con las estimaciones presupuestadas.

Además, facilita el sistema de «peinado territorial zonal» para identificar a cada cliente actual, quienes salen del negocio, los potenciales clientes nuevos que ingresan y los clientes perdidos, que son la excepción. Como ventajas competitivas, los clientes valoran, que los precios de la distribuidora son muy competitivos y el sistema de reposición de mercadería averiada o dañada o expirada es eficiente, debido al sistema de control y comunicación que se mantienen con las empresas concesionarias, a quienes representan.

Actualmente, la distribuidora no cuenta con el un manual de políticas y procedimientos; que este actualizado y pueda servir de respaldo, para la capacitación al personal nuevo, mantener el cumplimiento uniforme de los procedimientos y procesos. Situación que genera más desgaste de control operativo de gestión por parte de los propietarios. Además, se requiere ejercer mayores controles operativos, debido a los protocolos de Bioseguridad exigidos a consecuencia del Covid-19

#### ***b) Contextualización del problema***

La distribuidora La Libertad, es una comercializadora de productos de consumo masivo, está ubicada actualmente en la provincia de Santa Elena. Inicio sus actividades hace 50 años como un comercial y con RUC de persona natural. A partir del año 2012 cierran sus almacenes y se enfocan en el negocio de la distribución.

A través de los años la distribuidora ha ido creciendo de forma rápida, pero sin la presencia de un manual de políticas y procedimientos que estén actualizados, lo que en el presente con la situación actual en la que se vive con el Covid-19, da como efecto limitaciones en su crecimiento, contratiempos en las actividades diarias que realizan cada área y mantener en espera la aspiración de convertirse en compañía, esto se debe a la ausencia de un manual donde dicte las políticas y procedimientos que tiene la distribuidora

y por el motivo de que las estrategias y toma de decisiones sean realizadas de forma intuitiva.

Esta forma de realizar los procedimientos sin la existencia de un manual donde tengan una guía de cómo debe desenvolverse cada área y las respectivas políticas detalladas que imponga la distribuidora, ha causado que se presenten varios problemas que son una traba en su crecimiento, como la falta de coordinación entre las áreas, la implementación de mejora en sus procesos, estrategias e innovación que sería de gran ayuda actualmente por los cambios e impacto que ha tenido la economía en nuestro país debido a la pandemia.

Otro problema a los que se enfrenta es la competencia que se tiene con los otros distribuidores de la zona, que cuentan con las marcas que compiten con Nestlé, Kimberly-Clark y Unilever, que tienen el mismo objetivo, de la distribuidora La Libertad de ser los líderes, en el mercado y ser los primeros en tiempo de entrega, calidad y precio.

### **Definición del problema**

Mediante este estudio, se busca proponer un plan de negocios estratégico, aplicado a la distribuidora: La Libertad para mejorar su competitividad y los procesos operativos, en los contratos de representación exclusiva que posee con: (Nestlé, Unilever y Kimberly-Clark). Además, explorar la incorporación de otras distribuciones zonales, que se puedan obtener para diversificar y complementar, el portafolio de productos a distribuir. Mediante procesos operativos actualizados, en el manual de políticas y procedimientos. Institucionalizados como persona jurídica, en un nuevo modelo de administración, al no contar físicamente, con la figura emblemática del fundador del negocio. Igualmente consolidar funcionalmente la sucesión generacional del negocio.

## **Justificación**

La investigación propone consolidar el negocio estratégicamente, el cual favorecerá a su expansión y crecimiento, mejorar sus estrategias y procesos en las distintas áreas fundamentales de la empresa para garantizar su permanencia. La distribuidora La Libertad en la actualidad se encuentra en un mercado muy competitivo en productos y precios, que obligan al distribuidor a implementar constantemente nuevas estrategias para mantenerse en el mercado y cumplir con los requisitos impuestos por las marcas de Nestlé, Kimberly-Clark y Unilever que piden que el negocio sea rentable.

Por otra parte, la distribuidora no consta con un manual de procedimientos y políticas que les sea de respaldo para desempeñar las actividades según los objetivos que desea el negocio alcanzar y se desenvuelven intuitivamente, lo que puede causarles problemas no solo en cumplir con los objetivos, también con el ingreso de un nuevo empleado que necesite conocer a profundidad el proceso de las actividades asignadas en su área y las políticas que debe seguir.

Desde la perspectiva teórica, se justifica la elaboración del trabajo de investigación, fundamentado en la teoría de las cinco fuerzas por Porter (2008) quien indica como el desarrollo de una empresa se complementa con cinco elementos importantes que deben manejarse de una forma adecuada para identificar los factores internos con los que enfrenta un negocio como la amenaza de nuevos competidores productos sustitutos, el poder de los proveedores y clientes, y la rivalidad entre competidores existentes, para poder tomar una correcta toma de decisiones.

Otro enfoque, ahora referido a la Administración de Pymes de Filion, et al. (2011), argumentando que el plan de negocios es donde deben unirse todas las áreas del negocio

para poder alcanzar el objetivo que deseen alcanzar, mediante un análisis de la situación de la empresa para tener una visión completa, lo que ayuda a conseguir mejores resultados.

Finalmente, la referencia del análisis de las estrategias empresariales y de las TIC de los autores Slusarczyk y Morales (2016), quienes indican que las estrategias de negocios se pueden dividir dependiendo del grado de agresividad que tengan, pero que la mayoría de las empresas se concentran en la estrategia de analista porque buscan bajar sus riesgos, incrementar sus oportunidades y mejorar el producto o servicio antes de implementar uno nuevo.

El objetivo de la investigación es poder identificar el entorno interno y externo de la distribuidora, aplicando el análisis PESTAL y las cinco fuerzas de Porter, que aportarán a estudio de su entorno y obtener un mayor conocimiento de la situación, realizar el diagnóstico de la empresa para proponer un plan estratégico para mejorar la competitividad y procesos operativos de la distribuidora La Libertad.

De acuerdo con el método de investigación del que se desarrolla el presente trabajo según la carrera de Administración de Empresas, donde profundizaremos las estrategias de nuestro plan de negocios y el beneficio que se incurre al implementar dicho plan de acuerdo a la actividad principal de la organización que es la distribución de los productos de las marcas reconocidas Kimberly-Clark, Nestlé y Unilever.

## **Objetivo de la Investigación**

### ***Objetivo General***

Proponer un plan estratégico aplicado a la distribuidora La libertad, para mejorar la competitividad y los procesos operativos, en contratos de representación (Kimberly-Clark, Unilever y Nestlé) y crecer en otras representaciones.

### ***Objetivos Específicos***

- (a) Identificar el entorno situacional interno y externo, aplicando el análisis PESTAL y las cinco fuerzas de Porter.
- (b) Determinar el diagnóstico de la empresa, en sus diferentes niveles jerárquicos funcionales.
- (c) Propuesta de solución y mejoramiento utilizando la metodología CANVAS.
- (d) Evaluación financiera del plan estratégico de negocios

### **Marco Teórico**

#### ***Plan de negocios***

Según Filion, Cisneros, y Mejía (2011) expresan que el plan de negocios permite que haya una unión de todas las áreas del negocio para lograr alcanzar los objetivos, dando una visión amplia y completa. Lo que permitirá que ser eficaz y conseguir buenos resultados.

Finalmente, Andía y Paucara (2013) explican que un plan de negocios es un instrumento para la gestión de empresas que son útiles para ser una guía tanto para el emprendedor como para empresario y puedan incorporarlos en su negocio. Sirve para conocer en detalle al negocio para poder identificar sus objetivos, fortalezas y debilidades.

#### ***Estrategia de negocios***

Benitez (2012) explica que las estrategias de negocios tienen como objetivo hallar una postura dentro de las áreas de la empresa donde realizan sus actividades, mientras que Ynzunza y Izar (2016) indican que cualquier tipo de empresa tiene que llevar a cabo su negocio de una forma eficaz por medio de la implementación de estrategias que aseguren resultados positivos y lograr ventaja competitiva.

En cuanto a Carrión (2007) expresa que la estrategia puede ser como un plan a futuro y siguiendo un patrón de que han realizado antes. Las empresas realizan planes de estrategias para el futuro y al mismo tiempo comprenden su pasado.

***Estrategias genéricas de Porter***

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estrategia Objetivo	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

**Figura 2**

***Estrategias genéricas de Porter***

Tomado de Estrategia Competitiva (Porter, 2009).

Las estrategias genéricas de la figura 2 que plantea Porter (2009) tienen como finalidad ganar a sus competidores en su mercado, tratan de exponer una manera en que las empresas compitan por los clientes por medio de tres estrategias:

**Liderazgo global en costos.** El liderazgo en costos requiere la creación mordaz de instalaciones de escalas que sean competentes, la investigación eficaz sobre la reducción en los costos partiendo de la experiencia, un control rígido en los gastos variables y fijos, evadir las cuentas de clientes con bajas compras. En esta estrategia, el tema principal se basa en los costos bajos en comparación a los del competidor, pero manteniendo la buena calidad y servicio.

**Diferenciación.** La segunda estrategia genérica busca obtener ventaja competitiva por medio de un producto o servicio exclusivo que ofrece la empresa para justificar el

precio elevado. La estrategia de diferenciación necesita capacidades organizacionales en marketing, creatividad y desarrollo. Puede estar basada en la diferenciación de la marca, calidad, diseño de producto, servicio al cliente y entrega. Aunque a veces es un obstáculo para obtener una mayor participación en el mercado.

**Enfoque o concentración.** La tercera estrategia genérica, se concentra en compradores dependiendo en que segmento de las marcas de productos o zona geográfica este agrupados, del mismo modo que la diferenciación, tiene diferentes modalidades. El objetivo del enfoque es diseñar nuevas estrategias que mejoren el servicio y calidad en un sector en particular.

#### ***Estrategias según grado de agresividad***

Slusarczyk y Morales (2016) indica que las estrategias de negocios se pueden catalogar dependiendo el grado de agresividad y se puede dividir en:

**Estrategia de prospector.** Busca continuamente nuevas oportunidades, innovaciones, tecnología y tiene una alta inversión en I+D, pero tiene problemas por la falta de controles y mejor operativo.

**Estrategia de defensor.** Esquiva cambios, es decir mantiene bajos los precios y costes de publicidad, su gama de productos no varía y es limitada.

**Estrategia de analista.** La mayoría de las empresas se concentran en esta estrategia, porque quieren bajar sus riesgos, aumentar sus oportunidades, y mejorar sus productos actuales antes de implementar nuevas líneas.

**Estrategia de reactor.** Es la menos efectiva de las anteriores estrategias mencionadas, no contiene rumbo ni guía, por lo tanto, no es factible implementarla.



## *Sistema de distribución de productos*

**Canales de distribución.** En términos simples, es un sistema engranado que pone en contacto a fabricantes y consumidores. Son los procedimientos que emplea una empresa para que un producto enviado desde el fabricante pueda llegar hasta el usuario final. Se debe tener en cuenta que debido al auge tecnológico y el asentamiento del e-commerce, los canales de distribución se han adaptado a la digitalización y las nuevas tecnologías; sin embargo, los canales tradicionales se mantienen (Giner, 2019).

Los canales de distribución según Lucila (2017) se ubican según el número que haya de intermediarios entre el productor y el consumidor. Se clasifican en:

**Canal Directo.** El canal corto no necesita de intermediarios, la relación nace del productor y consumidor. Este canal se lo utiliza más en el sector de servicios, porque se maneja con bienes intangibles, la producción y el consumo se desarrolla de forma rápida.

**Canal Corto.** Está clasificada en tres tipos (a) fabricante, (b) detallista y (c) consumidor. Mediante este canal, el fabricante y el detallista se encargan de satisfacer a la demanda del mercado.



**Figura 3**

*Proceso del método canal cort*

*Nota. Tomado de Canales de Distribución. Lucila, A. (2017). Canales de Distribución. Bogotá: Fondo editorial Areandino.*

**Canal largo.** El canal largo está dividido en más de tres tipos (a) fabricante, (b) mayorista, (c) minorista y (d) consumidor. Adicionalmente, también se integran (a) distribuidor, (b) corredor y (c) representante. Por medio de este canal, se manifiesta la hipótesis de que mientras más corto el

canal, el costo que obtendrá el consumidor será menor de pagar, por el motivo de cada canal agregará un valor extra en el producto para que el negocio sea factible.

#### **Figura 4**

*Proceso del método canal largo*



Nota. Tomado de Canales de Distribución. Lucila, A. (2017). *Canales de Distribución*. Bogotá: Fondo editorial Areandino.

#### ***Método de Casos***

Se conoce como método de caso a la metodología educativa eminentemente práctica, aplicable a la realidad profesional, sobre todo en el ámbito empresarial; en otras palabras, es un modo de estudiar lo que se fundamenta por medio del análisis y discusión de las experiencias y situaciones cotidianas. Cabe mencionar que el alumno recibe una introducción teórica de la materia y, posteriormente, se le presenta un caso práctico basado en situaciones empresariales reales. Esta actividad demanda que el alumno busque soluciones y genere sus propias conclusiones, de modo que no habría una única solución sino varias y luego se entabla una discusión de la solución más efectiva (EALDE Business School, 2020).

## *Teoría de las cinco fuerzas*

Porter (2008) nos explica acerca del modelo de las cinco fuerzas, por medio del cual nos enseña el modelo de las cinco fuerzas y como el desarrollo de una empresa está basado en cinco factores que son importantes y hay que saber manejarlos de forma correcta para mantenerse en el mercado y realizar la toma de decisiones correctamente. Estas cinco fuerzas están clasificadas en:

**Amenaza de entrada.** Los nuevos competidores dentro de un sector crean nuevas estrategias competitivas y modelos de negocios actualizados, pero lo que más los caracteriza es sus ganas de ingresar al mercado, lo que genera tensión en los precios, costos y porcentaje de inversión para competir. Es decir, si la amenaza es elevada, los precios permanecen bajos o aumenta la inversión para desanimar a los competidores nuevos en el mercado.

**El poder de los proveedores.** Los fuertes proveedores consiguen un valor más alto, cobrando precios elevados, limitando la calidad o los servicios, o trasladando los costos a los que participan en el sector.

**El poder de los compradores.** Los compradores potenciales pueden presionar a que los precios bajen o a mejorar sus ofertas, por lo que los costos incrementan y producen que haya una competencia en el sector, lo cual es un perjuicio a su rentabilidad. Amenaza de los sustitutos. Los productos o servicios sustitutos reducen la capacidad potencial de una empresa, porque cuando los sustitutos suben, la rentabilidad del sector se ve afectada. Si una empresa no se diferencia mejorando su producto, estrategias o modelo que sea de ayuda para no verse afectados en la rentabilidad.

**Rivalidad entre competidores existentes.** La alta competencia del sector se origina por los descuentos, ingreso de nuevos productos, publicidad y mejorando la calidad, pero limitando la rentabilidad del sector, esto depende según la fuerza de competencia que exista. La rivalidad es alta cuando (a) hay muchos competidores o todos tienen un perfil similar, (b) el desarrollo del sector es lento y (c) Son altas las barreras de salida.

## **Marco Conceptual**

### ***Distribución***

En cuanto a distribución, se distingue la distribución física de los productos y distribución comercial. La primera se refiere a los procesos vinculados como el diseño, preparación, realización y la inspección de los flujos físicos que deben realizarse a los productos. La segunda, también denominada canales de distribución, representa el camino comercial de los productos a través de intermediarios, conocidos como mayoristas o minoristas, dando disponibilidad comercial a los clientes de los productos y servicios que están listos para ser vendidos (Pérez & Pérez, 2006).

El objetivo de la distribución es que el producto llegue al consumidor final o al comprador industrial, según la cantidad deseada, en el momento que la solicite y en el instante adecuado. No sería factible tener un producto con una buena promoción y precio, si puede ser adquirido, para lograr una buena distribución es necesario contar con una adecuada logística que entreguen los productos a los canales de distribución. (García, 2013).

### ***Productos de consumo masivo***

Kotler (2006) indicó que los productos de consumo masivo son productos que son pedidos por todos los niveles sociales, lo que como consecuencia se tiene una gran

competitividad entre las empresas que pertenecen a este sector por el alcance que existe en el público, razón por la cual buscan la forma de diferenciarse, dando opciones variadas en sus precios y promociones; también especificó las principales características de los productos se clasifican de la siguiente forma:

**Consumo inmediato.** Son los productos que están elaborados con el objetivo de que sean consumidos en poco tiempo.

**Fáciles de encontrar.** Los productos que se pueden encontrar sin complicación porque están disponibles en diferentes sitios, esto se debe a que hay diferentes empresas que están en ese mismo sector.

**Precio reducido.** Tienen un precio muy accesible y variado por la gran demanda que tienen.

**Compra cotidiana.** Se los consume inmediatamente por ser productos que tienen un uso constante, por este motivo los consumidores realizan cotidianamente su compra.

### ***Estudio de mercado***

Por otra parte, Kotler (2006) también expresa que el estudio de mercado es una resolución de la empresa con el objetivo de tener claro la rentabilidad comercial que tendrá una actividad económica y que hay tres principales análisis para un estudio de mercado:

Análisis del consumidor. Examina la conducta que tiene el consumidor para descubrir el comportamiento que tiene en su consumo y la manera de poder satisfacer su necesidad. El objetivo es aportar con datos que ayuden a realizar una optimización en las estrategias del mercado para la venta de un producto que ayude a cubrir la demanda que no está complacido.

**Análisis de la competencia.** Examina a las empresas que están en un mercado igual y ofrecen el mismo producto. Para que se pueda realizar este estudio es importante tener claro con quienes, y cuantos se compiten, por medio de esta evaluación se podrá saber si es posible coexistir con los competidores.

### ***Posicionamiento***

El posicionamiento es la forma en la que el probable cliente identifica al producto y como esto influye en la decisión de su compra. Las empresas que se dedican a la comercialización de productos de consumo masivo deben distinguir las ventajas y necesidades que se tiene al incluir nuevos productos de forma constante en el mercado y el relevo de productos que ya no son causan atracción al cliente y ya no están siendo pedidos (Armstrong, Kotler, Merino, Pintado y Juan, 2011).

### **Marco Referencial**

Para el desarrollo de esta investigación se ha tomado en cuenta a tres empresas dedicadas al negocio de la distribución de productos de consumo masivo, para poder evaluar y analizar los procesos y servicios que ofrecen estas empresas, de esta forma se podrá comparar para tener una referencia en las estrategias.

#### **Distribuidora Tropicana S.A.S**

Es una empresa colombiana creada hace 50 años, se dedica a la distribución de productos de alta rotación en el mercado, cuenta con 34 puntos de distribución en varios puntos del país para poder servir a sus clientes. La empresa está enfocada en el canal tradicional y canales emergentes como tener a disposición marcas reconocidas en el mercado de consumo masivo, estaciones de servicios y tiendas de mascotas. Por otro lado, cuenta con más de 700 vehículos para la distribución urbana e intermunicipal, lo que

asegura una distribución nacional más completa en el mercado. Otro punto que esta empresa tiene en cuenta es tener a sus proveedores como aliado, para que exista confianza en su unión.

#### Grupo ZV Distribuidores Perú

Es una empresa peruana con más de 10 años en el mercado, que se dedica a la distribución de productos de consumo masivo. Comenzó como una tienda mayorista que poco a poco fue creciendo, pero lo que les impulso fue la estrategia que ellos implementaron que fue dar un servicio personalizado al cliente, basándose en su personalidad y forma en las que a ellos les agrada ser atendidos, lo cual fue de ayuda para tener acogida y ser reconocidos en el mercado. Con el tiempo, gracias a la estrategia de servicio personalizado, se dieron cuenta que tenían la oportunidad de no solo distribuir productos de otros proveedores, sino también propios. Entre sus productos de alto consumo, el que se destaca es el atún.

#### Distribuidora de Productos Masivos Ltda. (GRV) Chile

La distribuidora chilena tiene 14 años en el mercado, su objetivo principal es ser los mejores en calidad y precio. Entre sus estrategias, ellos buscaron que sus bodegas sean lo suficientemente adecuadas para el almacenamiento de sus productos y asegurarse que se mantendrían en excelente estado, de igual forma con sus oficinas para que sus empleados tengan un espacio donde se encuentren cómodos. Otra estrategia que implementaron fue crear una página web donde sus clientes por medio de un usuario y contraseña personal pueden acceder y realizar pedidos las 24 horas del día, lo cual les ha resultado muy factible en su desarrollo en el mercado, logrando destacarse como una de las mejores Distribuidoras de Chile.

## **Marco legal**

En cuanto a la distribución en Ecuador, en el Código de Comercio versan algunos artículos relacionados a este tipo de negocios, en particular en el título séptimo, Sistemas de Distribución y otros Contratos Relacionados.

El artículo 522 del Código de Comercio estipula lo siguiente:

“Los sistemas de distribución en general comprenden los contratos que se celebran entre fabricantes, proveedores, mayoristas o importadores y terceros, a quienes se les encomienda la labor de comercializar en una determinada zona geográfica los productos o servicios de propiedad de los primeros” (Asamblea Nacional, 2019, p. 77).

Según el artículo 523:

“Los contratos comprendidos dentro del sistema de distribución de productos o servicios, consisten generalmente en la distribución o concesión, propiamente dicha, cuyas disposiciones comunes se aplican, salvo estipulación especial, a todos los contratos contemplados dentro de este título, así como también al contrato de franquicia y de permiso de uso de conocimiento” (Asamblea Nacional, 2019, p. 77).

En el artículo 524 versa lo que sigue:

“Contrato de distribución es aquel por el cual una parte, llamada concedente o principal, confiere a otra, llamada concesionario o distribuidor, la posibilidad de vender los productos que fabrica o que, a su vez, distribuye con capacidad de delegar la distribución a terceros, en un territorio determinado; así como de prestar servicios, o una combinación de ambos de manera continuada o estable, actuando



como empresario o comerciante independiente y asumiendo el riesgo y ventura de tales operaciones” (Asamblea Nacional, 2019, p. 77).

Según el artículo 525: “Los contratos de distribución podrán adoptar las características que las partes acuerden en cuanto a territorio, exclusividad, volúmenes y periodicidad en las compras entre las partes, formas de remuneración, y otras que consideraren adecuadas” (Asamblea Nacional, 2019, p. 77).

El artículo 526 estipula que:

“Los contratos de distribución exclusiva, por los cuales, un empresario se compromete a adquirir productos, bajo determinadas condiciones, a otro que le otorga una cierta exclusividad en una zona u otra consideración, y a revenderlos también bajo ciertas condiciones, así como a prestar a los compradores de estos productos asistencia una vez realizada la venta, deberán estar enmarcados en lo dispuesto en la ley que regula el control del poder de mercado” (Asamblea Nacional, 2019, p. 77).

Según el artículo 527: “El contrato de distribución podrá autorizar al distribuidor para que éste comercialice los bienes y servicios objeto de la distribución, bien sea directamente o a través de su propia red de distribución, en una zona geográfica determinada” (Asamblea Nacional, 2019, p. 77).

En el artículo 528 versa que: “Quedan excluidos del ámbito de aplicación de este Código los contratos de agencia y las modalidades de distribución que comporten vinculación de naturaleza laboral entre el proveedor y la persona encargada de distribuir los productos o servicios” (Asamblea Nacional, 2019, p. 77).

Según el artículo 529: “En los contratos de distribución, proveedor y distribuidor conservarán su independencia económica y autonomía jurídica” (Asamblea Nacional, 2019, p. 77).

En el artículo 533 versa: “El proveedor está obligado a suministrar al distribuidor la información comercial y técnica que sea precisa para promover la mejor distribución de los bienes o servicios objeto del contrato” (Asamblea Nacional, 2019, p. 78).

El artículo 534 señala que:

“El proveedor está obligado a comunicar al distribuidor con la mayor antelación posible, los hechos que puedan afectar con carácter sustancial el desarrollo de la actividad comercial, o los niveles de abastecimiento del distribuidor, así como todo aquello afecto a los productos que sean objeto de la distribución y que pueda generar daños a los adquirentes o consumidores, o daños a terceros; incluyéndose asimismo en esta enumeración, a las variaciones previstas por el proveedor en cuanto a la orientación, imagen o actividad del sistema comercial diseñado por aquel” (Asamblea Nacional, 2019, p. 78).

“El distribuidor, por su parte, está obligado a comunicar al proveedor, con igual antelación, los hechos de los que tenga conocimiento que puedan afectar a la imagen, prestigio y salvaguarda de los derechos de propiedad industrial o intelectual o al acceso de los consumidores a sus productos y servicios” (Asamblea Nacional, 2019, p. 78)

Según el artículo 535, “El distribuidor organizará sus pedidos atendiendo a un volumen de acuerdo con las circunstancias del momento y será responsable de los cumplimientos de sus compromisos frente a terceros” (Asamblea Nacional, 2019, p. 78).

El artículo 536 señala que:

“El proveedor no podrá obligar a la compra de lotes o series de suministro con productos no requeridos por el distribuidor, o a volúmenes de compra que desborden la demanda real del distribuidor o las posibilidades de oferta de éste en las condiciones en que se encuentra en un momento determinado.

En caso de divergencia de opiniones entre las partes respecto a los niveles de abastecimiento, la decisión se someterá a los mecanismos de resolución de conflictos previstos por las partes o en la ley (Asamblea Nacional, 2019, pp. 78-79).

De acuerdo con el artículo 538:

“El proveedor se encontrará facultado para ejercer su derecho a la venta directa, salvo pacto en contrario. El proveedor no podrá prohibir al distribuidor el acceso a la venta por internet, salvo por motivos de salud pública, seguridad de los consumidores o prohibición de orden legal” (Asamblea Nacional, 2019, p. 79).

Según el artículo 539: “El proveedor, especialmente al tratarse de un fabricante, deberá autorizar expresamente al distribuidor para que éste traslade a aquellos a quienes vende el producto, sea al por mayor o directamente a consumidores, las garantías de fábrica de dichos productos” (Asamblea Nacional, 2019, p. 79).

El artículo 540 indica que: “En materia publicitaria, las partes se someten a lo establecido en el contrato, a las leyes que regulan la comunicación y la defensa al consumidor” (Asamblea Nacional, 2019, p. 79).

En el artículo 541 versa: “La forma de remuneración deberá constar detallada y claramente en el contrato de distribución, pudiéndose acordar que la misma sea establecida

a través de comunicaciones posteriores entre el proveedor y el distribuidor, siempre y cuando, conste expresamente en el contrato” (Asamblea Nacional, 2019, p. 79).

De acuerdo con el artículo 543:

“Se podrán establecer descuentos y bonificaciones sobre el precio de venta de manera previa a su aplicación, los cuales, se harán constar en factura siempre y cuando se respeten las disposiciones comprendidas dentro de la ley que regula el Control del Poder de Mercado” (Asamblea Nacional, 2019, p. 79).

Los artículos 544 y 545 se refieren a la cesión del contrato. El artículo 544 señala que: “La cesión total o parcial del contrato de distribución requerirá el consentimiento del proveedor y del distribuidor” (Asamblea Nacional, 2019, p. 79). En cambio, el artículo 545 sostiene que: “La cesión podrá ser prohibida por el proveedor, y se entenderá que es un incumplimiento del contrato cualquier mecanismo jurídico por el cual la persona del distribuidor se vea modificada” (Asamblea Nacional, 2019, p. 79).

Sobre la subcontratación, de acuerdo con el artículo 546: “El distribuidor, salvo disposición contractual en contrario, no podrá sub-contratar la distribución con un tercero” (Asamblea Nacional, 2019, p. 79).

En cuanto a la duración del contrato, el artículo 547 sostiene que:

“El contrato de distribución podrá pactarse por tiempo determinado o indefinido. Si no se hubiera fijado una duración determinada, se entenderá que el contrato ha sido pactado por tiempo indefinido; en este caso cualquiera de las partes puede dar aviso de terminación a la otra con una anticipación de noventa días, que se contarán desde el día siguiente a la fecha de notificación y hasta el último día del plazo” (Asamblea Nacional, 2019, p. 79).

### ***Registro de la marca***

Resguardar el nombre y logotipo de la empresa es fundamental, sobre todo cuando la finalidad es crear una marca que los clientes puedan reconocer de forma rápida. Lo contrario a las patentes que protegen inventos y las marcas se usan para evitar que copien los nombres, logotipos, símbolos y todo lo relacionado con una empresa o negocio (SENADI, 2020).

### ***Obligaciones***

El empleador tiene la obligación de registrar al trabajador por medio de la página del IESS a través de un aviso de entrada a partir del primer día de trabajo, durante los primero quince días del comienzo de la relación laboral (IESS, 2019).

### **Preguntas de investigación**

- (a) ¿Cuál es el entorno situacional interno y externo de la distribuidora La Libertad?
- (b) ¿Cuáles son los aspectos relevantes que se encontraron en el diagnóstico de la empresa?
- (c) ¿Cuál es la viabilidad económica mediante análisis financieros del escenario que está afrontando la organización?
- (d) ¿Qué tipo de propuesta de mejora pueda ayudar a la distribución de los productos?

### **Metodología**

#### ***a) Diseño de investigación***

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo el desarrollo de un plan estratégico de negocios que será aplicado al caso de la distribuidora “La Libertad”, el cual no cuenta con herramientas necesarias como lo es la planeación estratégica en un negocio de distribución de consumo masivo, lo cual afecta en varias áreas del negocio. Para la

comprensión del trabajo investigativo, se elaboró un diseño cualitativo etnográfico y cuantitativo no experimental transeccional.

De acuerdo con Salgado (2007) expresa que el diseño etnográfico busca describir y analizar ideas, significados, conocimientos donde la descripción puede ser muy extensa porque toca temas como la historia, geografía, subsistemas socioeconómicos, educativo, político y cultural de un sistema social.

Por otra parte, en un estudio no experimental se examinan situaciones que son ya existentes, no producidas casualmente en la investigación por la persona que la realiza. En la investigación no experimental no es viable manipularlas, no se tiene una manipulación directa en las variables y no se puede intervenir en ella, por el motivo de que ya ocurrieron, de la misma forma con sus efectos (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014). El estudio está basado en hecho reales y las variables no serán manipuladas, y por medio de la observación se analizan en su ambiente natural los fenómenos.

El estudio no experimental tiene un diseño transeccional descriptivo, como finalidad tiene investigar la incidencia de los tipos de variables en una población. El procedimiento trata de situar en las variables a un grupo de personas, fenómenos o situaciones y dar su descripción (Hernández et al., 2014).

#### ***b) Enfoque de investigación***

La metodología en la investigación puede clasificarse en varios enfoques: cuantitativo, cualitativo y mixto. Considerando lo dicho anteriormente, el proyecto de investigación tendrá un enfoque mixto, porque se emplearán métodos vinculados con el enfoque cualitativo y cuantitativo.

El enfoque cuantitativo aspira afirmar y pronosticar los fenómenos de investigación, indagando regularidades y conexiones causales que exista entre los elementos. Esto pone en evidencia que el objetivo principal es la formulación y pruebas de teorías (Hernández et al., 2014).

El enfoque cualitativo usa la recolección y análisis de datos para perfeccionar las preguntas que se hayan implementado en la investigación o descubrir nuevas interrogantes que existan en el transcurso de la interpretación. El objetivo de este enfoque es que se puedan elaborar preguntas antes, durante o después de que se realice la recolección y análisis de datos. (Hernández et al., 2014).

El enfoque mixto involucra una recolección, análisis e interpretación de los datos cualitativos y cuantitativos que el investigador haya considerado fundamental en su análisis. Este método tiene un proceso sistemático, empírico y crítico de la investigación, donde las distintas visiones que tienen los enfoques cualitativo y cuantitativo pueden unirse para conceder una respuesta a problemas planteados en un estudio (Ortega, 2018).

### ***c) Alcance***

El alcance que tendrá el tema de investigación es descriptivo, dado que busca detallar situaciones y características fundamentales de los temas que sean útiles para evidenciar con exactitud la situación. En este tipo de estudios, el investigador debe ser capaz de decidir u observar, los temas, variables y elementos que se medirán, y además, a quienes se le realizara la recolección de datos (Hernández et al., 2014).

### ***d) Muestra***

Robles, Figuero, Varastegui y Oseda (2015) señalan que la muestra representa una parte de la población de estudio, que va a hacer posible conseguir información y detallar

características principales para hacer un análisis general. El trabajo de investigación utilizara el muestreo etnográfico.

El objeto de estudio es La distribuidora La Libertad, está localizada en la provincia de Santa Elena. Cuenta con 74 trabajadores, que están divididos en área administrativa (10) y comercial (64). Las encuestas se realizarán a los trabajadores y las entrevistas a los gerentes de las áreas comerciales y financieras.

***e) Técnica de recogida de datos***

El estudio utiliza la técnica de las entrevistas para los gerentes y encuestas para los empleados que tiene la distribuidora como fuente primaria. La finalidad es adquirir datos y referencias acerca de los problemas y dificultades que afronta la distribuidora, que ayuden a contribuir en el plan estratégico de negocios. En cuanto a las fuentes secundarias, se usó libros, trabajos de grado, artículos científicos y leyes, donde se toma varias citas e información que aporten con el tema.

Los autores Torres, Paz y Salazar (2019) expresan que la encuesta puede examinar posiciones que logran ser analizadas y experimentadas, donde se pregunta a la persona involucrada en el tema. Es decir, es un método descriptivo con el que se obtiene información específica.

Mientras que Urbano (2016) define que la entrevista es instrumento colaborativo que puede ser destinada a una o varias personas. Cuando se desarrolla en grupos focales, la información puede ser extraída de forma rápida y específica, un elemento importante en la técnica cualitativa es que puede estudiar a profundidad los conocimientos y actitudes sobre el tema.



Para empezar con la recolección, la primera parte está conformada por el desarrollo de la encuesta a los empleados de la distribuidora, la encuesta tiene como objetivo conseguir datos sobre temas vinculados con la factibilidad en la distribuidora con un adecuado plan estratégico de negocios.

El modelo por emplear es la herramienta de escala tipo Likert que mide el grado que posee, ya sea positivo, negativo o neutral de los enunciados propuestos en la encuesta. Después, cada parte del cuestionario se analiza y suma para conseguir el puntaje total de las respuestas obtenidas de los trabajadores de la distribuidora.

Bertram (2008) menciona que las escalas Likert son herramientas psicométricas donde la persona encuestada debe señalar su conformidad o disconformidad sobre un ítem, lo que se ejecuta por medio de una escala ordenada y unidimensional.

Finalmente, la segunda parte consiste en el desarrollo de la entrevista, que será realizada solo a los gerentes del área comercial y financiera. Estas comprenden un total de once preguntas cerradas que buscan almacenar datos sobre el manejo y conflictos que ha tenido la distribuidora. Además, por medio de las respuestas de la entrevista darán a entender más a fondo los factores de importancia de la distribuidora y dará una imagen más exacta de los aspectos a perfeccionar.

#### *f) Análisis de datos*

Mediante los datos obtenidos, el análisis será descriptivo para describir la situación real que tiene la distribuidora en el manejo de sus estrategias. Se llevo a cabo la tabulación de los resultados mediante un software estadístico llamado SPSS que ayuda a obtener la solución de resultados con gráficos y tablas para la interpretación de información específica.

## **Capítulo 1. Análisis del Entorno**

### **1.1. Análisis PESTAL**

#### ***1.1.1. Análisis del Entorno Político***

La actual crisis que vive el país por el Covid-19, ha sido de gran impacto en la política del Ecuador, causando varias noticias donde se involucraron varios hospitales que eran centros de acogida para las personas que resultaban positivas al virus, han acontecido robos en sus ingresos mediante los sobrepagos en sus recursos y contratos. Esta situación ha causado que la veracidad del manejo de la pandemia por parte del Gobierno Nacional se pierda en los ciudadanos.

Moreno (2020) redacta en la revista *Vistazo* que, durante marzo y abril, 550 entidades realizaron compras por USD \$ 64 millones, la mitad pertenece al sector de salud y la otra parte a municipios, prefecturas y empresas públicas, teniendo en cuenta que el país está dentro de los que más gastos generan en el área de compras públicas referente a su Producto Interno Bruto.

Otro factor que confronta Ecuador es la crisis económica en los sectores de producción y comercialización, causado por la inmovilización de las actividades debido a dos factores, el Covid-19 y la caída del petróleo. Avellán (2020) expresó que los ingresos petroleros tendrán un decrecimiento de USD \$ 2.500 millones en el presente año, en cambio la recaudación tributaria en USD \$ 1.800 millones, lo que causaría que la economía baje a un 4%. Además, señaló que de acuerdo con los reportes del Fondo Monetario Internacional (FMI), la economía en el país tendría una reducción de 6,3% y la tasa de desempleo subiría a 6,5% al final del 2020.



**Figura 5**

*VAB petrolero y no petrolero 2017 – febrero 2020*

Nota: Tomado de Banco Central del Ecuador (2020). La economía ecuatoriana decreció 12,4% en el segundo trimestre del 2020

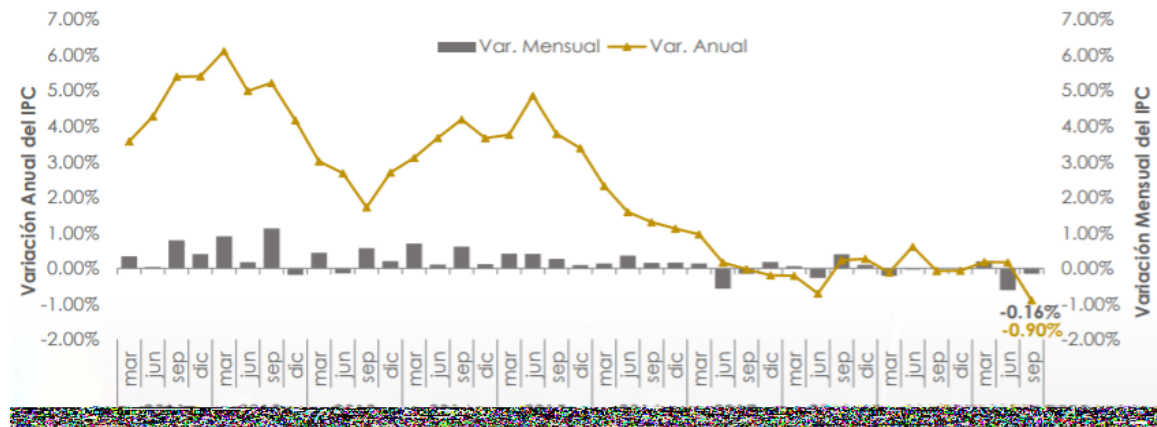
De acuerdo con la figura 5, el BCE (2020) detalla que la producción nacional de crudo durante el segundo trimestre de 2020 bajo a 32,1 millones de barriles, que es 33,5% menos comparado con el año 2019, esto se debe a la rotura de las tuberías del Sistema del Oleoducto Transecuatoriano (SOTE) y del Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) que ocurrió el 7 de abril de 2020 provocado por la erosión del cauce del río Coca, motivo por el cual se apagaron varios bloques y suspender temporalmente algunos pozos petroleros, en cuanto al VAB tuvo un decrecimiento de 10,0% por motivo del Covid-19, que perjudicó más a las industrias de transporte, construcción, alojamiento y servicios de comida, enseñanza y servicios sociales y de salud.

Finalmente, está el factor del año lectoral donde los ecuatorianos deben asistir a sus respectivos recintos electorales para sufragar en el mes de febrero 2021, es una fecha

decisiva dado que se seleccionará a las autoridades que representaran al país durante los siguientes cuatro años. Actualmente hay diecisiete candidatos inscritos, a pesar de que hay una gran cantidad, solo tres partidos políticos tiene la posibilidad de resultar electos.

### 1.1.2. Análisis del Entorno Económico

En relación con los factores económicos, se puede mencionar el financiamiento actual que tiene Ecuador. El Diario El Universo (2020) redacta que el país obtendrá en tres meses una suma de USD \$ 7.150 millones en créditos para lograr sustentar los gastos del 2020, los recursos procederán de varias instituciones como el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Corporación Andina de Fomento (CAF) y los bancos chinos, tomando en cuenta la cantidad de USD \$ 2.000 millones que fueron entregados por el Fondo Monetario, ya están disponibles en las arcas fiscales, para que el Gobierno comience a entregar los recursos necesarios para dar una mejoría a la liquidez de la economía.



**Figura 6**

*Evolución Histórica de la Inflación 2011 – septiembre 2020*

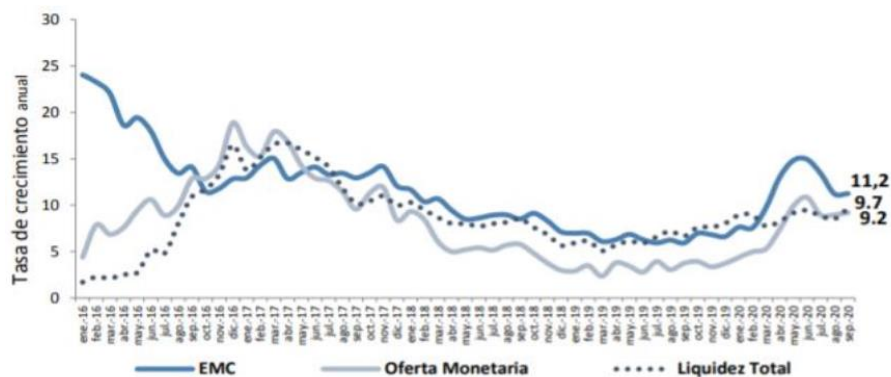
Nota: Tomado de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2020)

Por otro lado, en el caso de la inflación se puede observar en la figura 6 que a partir del mes de junio del año 2017 hubo una caída significativa que ha tenido una variación hasta el año 2020 y que actualmente tiene un decrecimiento en el mes de septiembre de -0,16%, lo que significa que existe una inflación negativa.

En el caso de las tasas de interés, el Diario El Universo (2020) explica que se implantará en el país una nueva metodología para realizar los cálculos en las tasas de interés de las operaciones crediticias que aumente la competitividad financiera, esta metodología será empleada de forma progresiva en las varias secciones de créditos vigentes.

**Figura 7**

*Tasa de variación anual 2016 - 2020*



Nota: Tomado de Banco Central del Ecuador (BCE, 2020)

En cuanto a la figura 7 de la tasa de variación anual, el BCE (2020) indica que el saldo general que tuvo el mes de septiembre fue de USD \$ 60.493 millones, mientras que la oferta monetaria fue de USD \$ 27.283 millones y las especies monetarias en circulación de USD \$ 17.850 millones, lo que muestra que la oferta monetaria como la liquidez y especies monetarias tuvieron un incremento anual en sus tasas de 9,2%, 9,7% y 11,2%.

Por último, Valencia (2020) manifiesta que el decrecimiento de las ventas en las empresas se encuentra con una cifra de 21%, presentando un gran contraste entre periodos de enero a julio del 2020 y 2019. La evaluación de estas cifras es extraída del estudio del desarrollo del Impuesto al Valor Agregado (IVA) expuesto al Servicio de Rentas Internas.

### ***1.1.3. Análisis del Entorno Social***

Acercas de la religión, en el Ecuador ha sido marcada por aportes con orígenes diversos, que van desde religiones ancestrales hasta religiones establecidas en el presente siglo. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el 98% de la población ecuatoriana tiene una religión o creencia (Chicaiza y Varea, 2014). De acuerdo a un estudio realizado por el INEC (2012) sobre la filiación religiosa en el país, el 91,95% de la población encuestada afirma tener una religión, de los cuales el 80,4% pertenece a la religión Católica, el 11,3% Evangélica, 1,29% Testigos de Jehová y el 6,96% se identifican con otras religiones. El estudio comprendió un sistema integrado de encuestas de hogares el cual consideró 13.211 personas mayores de 16 años en cinco ciudades urbanas (Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato).

En cuanto a la población y cultura, de acuerdo con las proyecciones del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), al finalizar el año 2019, el Ecuador alcanzó una población de 17,096.789 de habitantes. Ecuador, es reconocido como *Estado pluricultural y multiétnico* en 1998 y como *Estado plurinacional* en 2008 (Tamayo, 2019). Por otro lado, el 8% de la población es indígena, el 4.3% afroecuatoriana, y el 3.8% montubia (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo [Senplades], 2017).

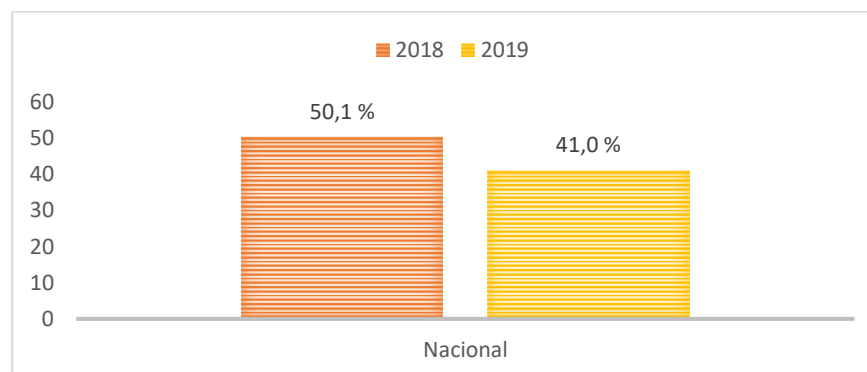
Con respecto al analfabetismo en el Ecuador, los únicos datos que existen son los registrados en el censo de población y vivienda 2010. La encuesta señaló que entre 2001 y 2010 la tasa de analfabetismo se redujo de 9,0% a 6,8%, siendo la población indígena la que cuenta con la mayor tasa de analfabetismo (20,4%), seguido por montubios (12,9%) y afroecuatorianos (7,6%) (INEC, 2010). Con el objetivo de erradicar esta problemática, a partir del 2009 se implementaron varios proyectos educativos en el país pero que culminaron pocos años más tarde. El Ministerio de Educación implementó en el 2017 un programa de escolaridad denominado "Todos ABC Monseñor Leonidas Proaño" pero se conoce que hasta el 2019 no ha logrado niveles óptimos de organización (Simbaña, 2019). Al no existir información más reciente, se desconoce si la cifra de analfabetismo ha variado.

#### ***1.1.4. Análisis del Entorno Tecnológico***

Los datos presentados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en su reporte de Tecnologías de la Información y Comunicación 2019 evidencian que en el país aún existe una gran brecha tecnológica. En el 2019, el porcentaje de personas que utilizan Internet es del 59.2% a nivel nacional, siendo el sector rural el que menos acceso tiene a este servicio, alcanzando tan sólo el 42,9% (INEC, 2019).

## Figura 8

### Porcentaje de personas que utilizan computadora



Nota: Tomado de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2019)

En la figura 8 de acuerdo con el INEC (2019), el porcentaje de personas que utilizan la computadora se redujo 9% a escala nacional con relación al 2018.

En cuanto a la telefonía celular, el informe señala que el porcentaje de usuarios que poseen un teléfono inteligente o Smartphone es del 46%, lo que implicó un aumento del 4,6% a escala nacional; 4% en el área urbana y 5,5% en el área rural en relación con al 2018 (INEC, 2019).

El informe del INEC también revela que el analfabetismo digital en una población de 15 a 49 años alcanzó el 11,4% en el país; 7,8% en el área urbana y 20% en el área rural. Este indicador aumentó con relación al 2018 en las tres áreas analizadas. Una persona es considerada analfabeta digital cuando no tiene celular activado, y en los últimos doce meses no ha utilizado internet ni computadora (INEC, 2019).

#### **1.1.5. Análisis del Entorno Ambiental**

De acuerdo con la Encuesta Estructural Empresarial 2018 realizada por el INEC, el sector de mayor impacto ambiental es el de Comercio al por mayor y menor (37,56%),



seguido por el de Manufactura (25,87%), Construcción (5,86%) y Transporte y almacenamiento (5,08%). Sin embargo, se deduce que gran parte de las empresas de Comercio no sólo se han limitado a la comercialización, sino que han incorporado actividades de manufactura, lo cual es la causante que haya una gran afectación ambiental en las empresas dedicadas al Comercio (Benavides, 2018).

A nivel nacional, sólo el 38,48% de las empresas del país registran tener gastos en actividades de protección ambiental y gestión de recursos naturales. En el 2018, las empresas destinaron 214.35 millones de dólares para actividades de protección ambiental, de las cuales otras actividades de protección ambiental (43.06%), gestión de residuos (22.42%) y gestión de aguas residuales (13.94%) tuvieron el mayor porcentaje de inversión empresarial (INEC, 2020).

En cuanto a la gestión de residuos no peligrosos, el 99,07% de las empresas estudiadas (13,867 de 13,998), produjo residuos no peligrosos, de las cuales sólo el 50.92% sabe la cantidad producida. Por otro lado, está el total de 4,073,487.74 toneladas de residuos no peligrosos producidos, el 53,74% corresponden a madera, 21,43% a escombros de construcción, 11,44% a orgánicos, y 7,22% a papel y cartón (INEC, 2020)

En general, del presente estudio se puede concluir que existe una inversión ambiental baja y una mala gestión de desechos contaminantes. Es imperativo que el sector productivo del país mejore sus procesos productivos de tal manera que se reduzca su impacto ambiental. En este sentido, las empresas de consumo masivo y distribución deben desarrollar nuevas estrategias con respecto a la elaboración de sus envases y materiales de almacenamiento, con especial énfasis en una economía circular.

Por otro lado, a pesar de que la puesta en práctica de acciones preventivas como separación en la fuente, recuperación, reciclado y reutilización son limitadas en nuestra sociedad, son una buena alternativa para reducir la generación de desechos por lo que deben ser optimizadas.

#### ***1.1.6. Análisis del Entorno Legal***

##### **Permisos Anuales de funcionamiento.**

En cuanto al permiso de funcionamiento del municipio, este no se puede renovar si no cuentan con los requisitos principales que son el permiso del Cuerpo de Bomberos, cédula de ciudadanía y RUC, que permitirán que se habilite el funcionamiento de la empresa (Ministerio del Interior, 2019).

**Tabla 1**

*Requisitos para permiso de funcionamiento*

<b>Requisitos</b>	
1	Solicitud dirigida al señor alcalde (por primera vez)
2	Solicitud dirigida al señor Jefe de Rentas
3	Copia de Cédula de Identidad y certificado de votación
4	Copia de RUC
5	Pago en el Cuerpo de Bomberos
6	Copia de pago de Predios Urbanos
7	Copia del pago de permiso funcionamiento del local comercial del año anterior
8	Certificado médico laboral del dueño del negocio

Nota. Tomado de Tramites en la distribuidora La Libertad

Por medio de la tabla 1, muestra detalladamente los requisitos que debe presentar la distribuidora, normalmente este permiso es renovado entre los dos últimos meses para no tener inconvenientes.

### **Permisos de Bomberos.**

Los bomberos hacen la respectiva inspección de la estructura de las bodegas y oficinas, se aseguran de revisar que estén disponibles los extintores en toda la empresa, a su vez asegurándose que no estén caducados y sean suficientes para cubrir cualquier inconveniente que se presente, adicionalmente se fijan que cuenten con rutas de evacuación y camillas para tratar algún accidente.

### **Tabla 2**

#### *Requisitos para el permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos*

<b>Requisitos</b>
1 Copia de RUC
2 Copia de Cédula de Identidad y certificado de votación
3 Copia del pago en el Cuerpo de Bomberos del año anterior

Nota. Tomado de Tramites en la distribuidora La Libertad

En la tabla 2, especifica los requerimientos que la distribuidora debe presentar antes de que se realice la inspección en la empresa para verificar que están aptos para obtener el permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos, caso contrario no pueden realizar sus actividades.

### **Permiso ARCSA.**

De acuerdo con el instructivo establecido por Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA, 2020) define que el documento de permiso es concedido por

la autoridad sanitaria nacional a las instalaciones que deban tener un control y vigilancia sanitaria, verificando que cumplan con lo requerido para el funcionamiento, este permiso debe ser sacado una vez al año.

La distribuidora por cada camión saca este permiso, para constar que su estructura sea la adecuada y que los productos lleguen en buen estado a su destino.

#### **Permiso de cuenta propia.**

Por otra parte, la Agencia Nacional de Tránsito (ANT, 2018) considera en el Art. 58 de la LOTTTSV decreta que el transporte por Cuenta Propia es un servicio utilizado para el trasladamiento de las personas o bienes, dentro del área comercial para realizar actividades exclusivas de las personas naturales o jurídicas, por medio del uso de su propio transporte privado. Necesitará cumplir con los términos impuestos por la Ley y el Reglamento para obtener la respectiva autorización. Este permiso no está permitido para servicio particular, personal o familiar.

Los choferes de la distribuidora para poder circular deben portar su licencia y la matrícula del carro, tener el permiso de cuenta propia y la guía de remisión de la mercadería que está llevando en ese camión.

#### **Matriculación de los vehículos.**

De acuerdo con la ANT (2020) especifica que a diferencia de los años anteriores, este año los vehículos solo podrán matricularse en el mes establecido. Como requisitos, primero debe efectuarse el pago, factura original del vehículo, cartera original de venta, copia de cedula, certificado de votación del dueño y pago de impuesto de rodaje, este último se cancela en el municipio el día de la revisión, este proceso es realizado cada cuatro años.

En el caso de que el trámite este siendo realizado por primera vez, se solicita el recibo original del pago de matrícula.

Actualmente todos los vehículos de la distribuidora La Libertad están matriculados, a excepción de dos que deberán seguir este procedimiento en el año 2021. La revisión vehicular se realiza cada año y el día depende del ultimo digito de la matricula, si el ultimo digito del carro termina en dos, entonces ese carro se va a revisar en el mes tres del año y así consecutivamente, hasta el mes de diciembre que ya deben estar todos los carros matriculados y el que no esté matriculado pagara una multa de esa revisión.

#### **Orden de remisión.**

El proceso que tiene la distribuidora empieza ingresando los datos al sistema, que son (a) registro del pedido, (b) vendedor que envió la información, (c) chofer y (d) camión en el que irán los productos. Al final sale la guía de remisión que es un consolidado de la mercadería que será trasladada en el camión y poder salir a la ruta sin ningún problema.

#### **Ley de Facturación.**

Con respecto a los contribuyentes especiales, el Servicio de Rentas Internas (SRI, 2013) considera como parámetros para la calificación el monto de sus activos, volumen y relevancia de sus transacciones y participación en la recaudación tributaria. Los contribuyentes especiales tienen la obligación en los comprobantes de ventas, retención y documentos complementarios, colocar el título de contribuyente especial y el número de la calificación asignada.

#### **Generación de facturas.**

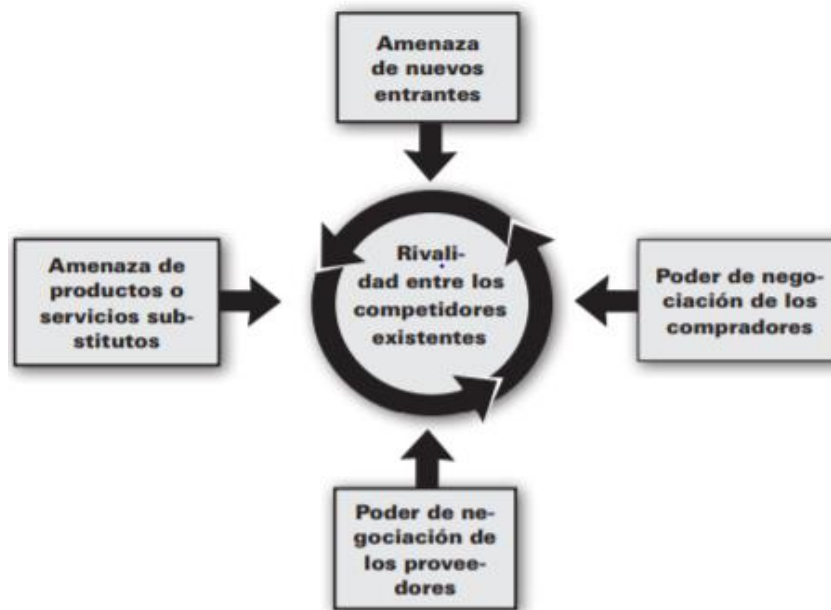
Para la generación de factura a los clientes de la distribuidora, se ingresa al sistema Camila donde las tres marcas están divididas por oficinas, los vendedores envían los pedidos que

los clientes han realizado, a la persona encargada de facturación para ingresar los datos y poder generar la factura de cada cliente.

## 1.2. Las cinco fuerzas de Porter

**Tabla 3**

*Las cinco fuerzas competitivas de Porter*



Nota: Tomado de Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review.

### 1.2.1. Poder de negociación de los Clientes (alta)

#### Número de Clientes.

El portafolio de clientes se subdivide por marcas: (a) Nestlé 4.997, (b) Kimberly-Clark 5.831 y (c) Unilever 6.160, de los cuales en total suman 16.988 pero como son negocios de distribución, a su vez las tres marcas se complementan y tienen en común 6.171 clientes distintos, de los cuales 173 son sub-distribuidores y 5998 son clientes de cobertura, la diferencia 10.817 son clientes complementarios de la marca.

Los clientes de cobertura son los que poseen pequeñas tiendas, sus pedidos son realizados a los vendedores de la distribuidora todas las semanas y sus compras son entre \$ 20 a \$ 50 por semana. A diferencia de los sub-distribuidores que son los que tienen locales grandes, pueden comprar una vez al mes porque manejan un mayor volumen de compra y por este motivo tienen un precio diferenciado, son clientes que compran desde \$ 1.000, a \$20.000.

### **Poder de Compra.**

La distribuidora cuenta con 173 sub-distribuidores donde la mayoría compran las tres marcas (a) Nestlé 152, (b) Kimberly-Clark 72 y (c) Unilever 44, dentro de ese grupo solo 11 son considerados como mejores clientes por sus altas compras y cumplimiento en los pagos. Cubren las zonas de (a) Playas, (b) Santa Elena norte, (c) La Libertad, (d) Salinas y (e) Santa Elena sur.

Los clientes sub-distribuidores de medio y de gran volumen tienen poder de negociación porque ellos pueden elegir no comprar en su zona, si no que pueden ir a negociar a otras distribuidoras de otras zona geográficas sin ninguna dificultad, lo que hace perder fuerza a la distribuidora La Libertad.

**Tabla 4**

*Segmentación de los clientes subdistribuidores*

	<b>Sub-distribuidores</b>	<b>N°</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
1.	Cientes cobertura	162	94%
2.	Cientes cobertura	11	6%
	<b>Total</b>	<b>173</b>	<b>100%</b>

Nota: Obtenido de la información interna de la distribuidora La Libertad. Portafolio de clientes

Por medio de la tabla 4 se puede observar que el 5% es la concentración de los mejores clientes que son los que mejor facturan y pagan y el 94% de los subdistribuidores son clientes medios, que son los que si pagan pero están divididos.

### **Fidelidad de los clientes.**

La distribuidora ha logrado tener una eficiente relación con sus clientes debido al buen servicio, que les ofrecen los vendedores, calidad, precios competitivos, variedad y exclusividad de las tres marcas líderes; de sus productos que han sido los factores claves para mantener una relación de largo plazo desde el comienzo del negocio hasta la actualidad.

#### ***1.2.2. Poder de negociación de los Proveedores (alta)***

Los proveedores con los que cuenta el negocio son las multinacionales Nestlé, Kimberly-Clark y Unilever, con los cuales tienen la distribución autorizada pero no tiene un contrato indefinido, es decir que, aunque no tengan una fecha de vencimiento, el contrato puede ser finalizado en cualquier momento por cualquiera de las ambas partes. Mientras se cumplan con todos los requisitos impuestos por las marcas, el contrato se mantendrá vigente.

En los contratos no hay una política de zonas de parte de las tres marcas, que impida que distribuidores autorizados de otros sectores invadan otras zonas, pero lo que tienen es un término de zonas dedicadas, donde detallan que zonas, sectores o cantones son los límites, el evitar que ocurran estas invasiones se trata de algo más ético, un compromiso verbal y dejando en claro que pueden perder la distribución autorizada.

Los proveedores tienen un alto poder de negociación con la distribuidora porque son ellos quienes ponen las condiciones contractuales, en este caso la distribuidora tiene



una posición débil frente a los proveedores porque si deciden terminar el contrato, la distribuidora La Libertad se quedaría sin esta marca exclusiva que bajaría su posición en el mercado.

### **Contratos.**

El modelo de negocios con Nestlé es que la distribuidora tenga una fuerza de venta dedicada, es decir que los vendedores de Nestlé solo trabajan para vender productos que sean de la marca, la distribuidora tiene un control por parte de la empresa para el tema de los clientes impactados, es decir a cuantos clientes se les vendió, que categorías se le está vendiendo y de qué forma, a esto se le llama distribución numérica, que significa a cuantos clientes se llega, con que productos y frecuencia. Todo eso está dentro del contrato. Para Kimberly-Clark y Unilever es exactamente igual, pero ellos no piden exclusividad para los vendedores.

### **Tabla 5**

#### *Requisitos para ser distribuidor de marcas multinacionales*

<b>Requisitos como persona natural</b>	
1.	Referencias comerciales
2.	Referencias bancarias
3.	Balances de estado de años anteriores y actual
4.	Información de la empresa
5.	Solicitud de crédito
6.	RUC.
7.	Zona geográfica de ventas
8.	Buró de crédito

Nota: Obtenido de la información interna Distribuidora La Libertad, registro de contratos

Por medio de la tabla 5 se pueden observar los requisitos que estas tres marcas piden que se cumpla para volverse proveedores de un negocio que se dedique a la distribución de sus productos para asegurarse de que sea rentable, reconocido, tenga una buena logística, excelentes vendedores y que los datos financieros de la distribuidora sean correctos.



Nota: Tomado por la autora

**Figura 9**

*Bodega de la distribuidora La Libertad*

Por medio de la figura 9 se puede observar la gran capacidad que tiene la bodega para sus productos. La distribuidora cumple con los requisitos, cuentan con los activos de oficinas, bodegas, camiones, equipos de oficina, software y edificio, que son necesarios para poder ofrecer un buen servicio en la representación de las tres marcas. Para convertirse en distribuidor autorizado de estas marcas han invertido USD \$ 411.830 para poder calificar y mantener estos contratos.

### ***1.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes (alta)***

#### **Supermercados.**

Una nueva amenaza entrante son las marcas propias de los supermercados, ellos venden su marca propia de muchos productos de consumo masivo que los distribuidores las venden, necesariamente compiten en todos los portafolios de productos, pero en sí, en los más importantes, ya que sus precios son de menor costo, tienen buena calidad y se encuentran al instante.

#### **Contrabando.**

El ingreso de nuevas marcas, pero mediante la práctica ilegal del contrabando, pueden ser productos de otros países que vienen sin pagar derechos arancelarios, y los empieza a vender en la zona a precios más económicos que los negocios legales oficiales, lo que hace imposible competir y termina siendo de alto riesgo para el sector de distribución.

#### **Desarrollo industrial nacional.**

Otra amenaza es siempre el desarrollo de la industria nacional, que en la medida cada vez se va volviendo más competitiva por la variedad de marcas que existe actualmente y pone a competir las marcas nacionales y extranjeras bien posicionadas en el mercado como en el caso de Nestlé, Kimberly-Clark y Unilever.

#### **Subdistribuidores del mercado.**

Existen subdistribuidores que recorren diariamente los supermercados como AKI y Mi Comisariato y compran mercadería por mayor para vender al mercado, lo cual afecta a los proveedores de sub-distribuidores que están el sector, por la competencia que hay en los precios. Por otro lado, los supermercados no deberían vender a sub-distribuidores pero si lo hacen.

#### 1.2.4. Amenaza de productos sustitutos (alta)

Los productos compiten con marcas que son más económicas y que representan una amenaza para las ventas de la distribuidora, pero la ventaja que el negocio tiene es el posicionamiento y reconocimiento de las marcas que poseen.

**Tabla 6**

*Representación oficial vs Competidores*

	Competencia de Nestlé				Competencia de Kimberly-Clark		Competencia de Unilever	
	Nestlé	Sumesa	Tonicorp	Nabisco Royal	Kimberly-Clark	Impaecsa	Unilever	La Fabril
1.	Maggie	Los Andes			Pañales Plenitud	Tena	Deja	Ciclón
2.	La Lechera		Toni		Huggies	Pequeñín		
3.	Galletas taco			Oreo	Kotex	Nosotras		
4.	Galletas ricas			Club Social	Scott	Familia		

Nota: Obtenido de la información interna distribuidora La Libertad, portafolio de competidores

De acuerdo con la tabla 6, la amenaza existe y la realidad es relativamente alta porque son productos variados con marcas reconocidas, calidades similares y con precios competitivos en el mercado.

#### 1.2.5. Rivalidad entre los competidores (alta)

##### **Contrabando.**

La rivalidad existe por el contrabando de productos, en este caso de consumo masivo, para luego ser vendidos en el mercado, los contrabandistas los distribuyen en sus propias tiendas o bodegas a un precio económico y generan una competencia desleal.

### **La venta de productos sin registro sanitario.**

Aunque las autoridades recomiendan no comprar este tipo de productos porque representan un riesgo para la salud porque no tienen la garantía de haber sido elaborado en un lugar adecuado e higiénico, de igual forma son una competencia en el mercado porque sus precios resultan atractivos para la clase baja del país.

### **Invasores de zonas.**

Los invasores en el mercado de productos de consumo masivo por lo general son los sub-distribuidores o distribuidores que intentan ingresar a la zona de ventas. Uno de los principales competidores es Romero Reyes, un mayorista de la ciudad de Guayaquil que dispone de precios y promociones competitivas que resultan siendo una amenaza para la distribuidora La Libertad.

Los competidores entrantes son de otras provincias que tienen como barrera el tiempo en el que realizan la toma y entrega de pedidos que es de dos semanas, y el costo de transporte, teniendo en cuenta que esta debilidad que tienen se debe a la distancia que hay entre estos competidores y los clientes de la zona. Por otro lado, corren el riesgo de perder el contrato de distribuidor autorizado por incumplir la política de no invadir territorios de los que no forman parte, impuestas por las multinacionales.

### **Mayor competidor.**

El mayor competidor de la distribuidora es Derviescorp, es una compañía a nivel nacional que tiene sucursales en varias provincias, distribuye a más de quince marcas, pero la que más resalta en su catálogo es Familia de la compañía Inpaecsa e incluyendo Unilever, Nestlé y Kimberly-Clark pero no como distribuidores autorizados. A pesar de esto, puede ser una amenaza por el prestigio y posicionamiento que tiene en el mercado.

## Capítulo 2. Diagnóstico Interno de La Empresa

### 2.1. Misión

Somos una distribuidora de productos de consumo masivo, que se destaca en la calidad y precio de los artículos tanto alimenticios, de higiene personal y cuidado del hogar; siempre buscando la satisfacción y crecimiento de nuestros clientes, aportando así con el desarrollo de la provincia de Santa Elena.

### 2.2. Visión

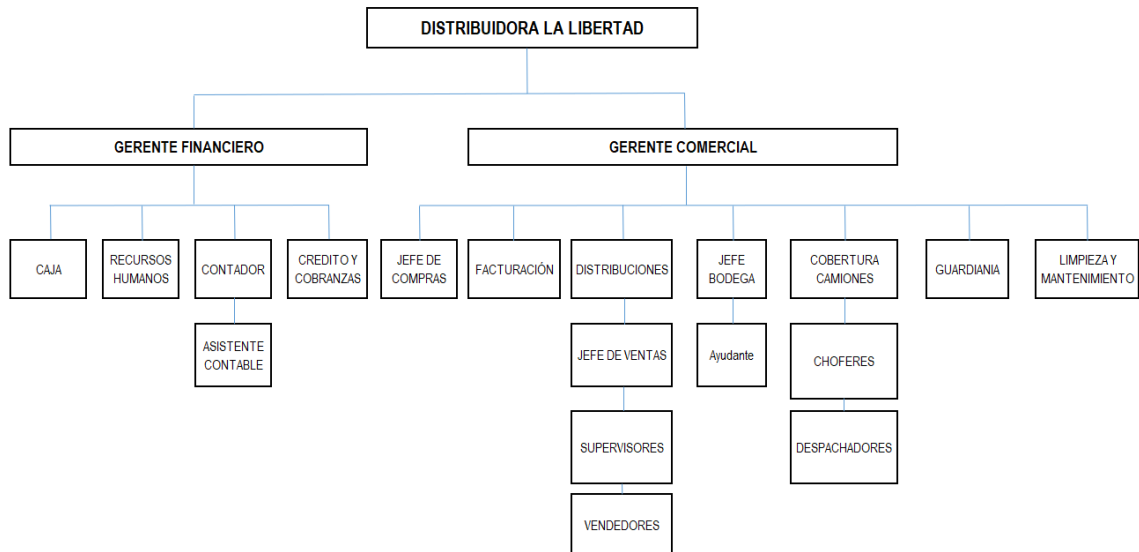
Ser el mejor distribuidor del Ecuador, conquistando cada punto de venta, con esfuerzo, constancia y humildad.

### 2.3. Estructura Organizacional

#### 2.3.1. Organigrama jerárquico funcional

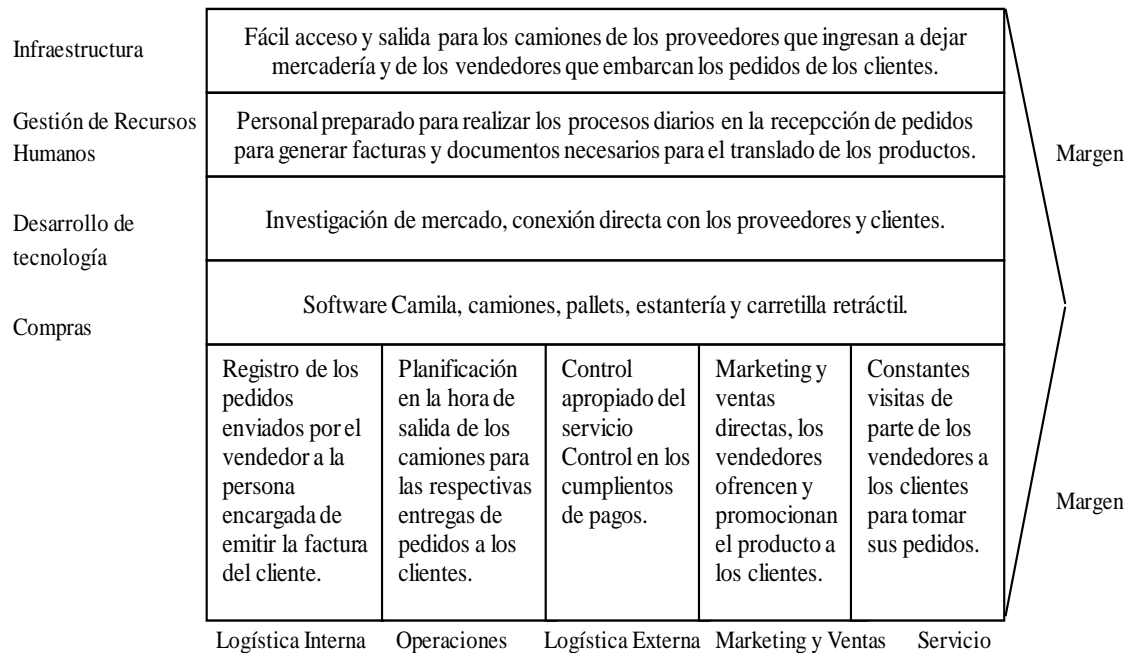
Tabla 7

*Organigrama organizacional de la Distribuidora La Libertad*



Nota: Tomado de la información interna de la distribuidora La Libertad

## 2.4. Análisis e identificación de las actividades primarias del negocio (Cadena de Valor)



**Figura 10**

### *Cadena de Valor*

Nota: Tomado de la información interna de la distribuidora La Libertad.

## 2.5. Comercialización y Ventas

La empresa cuenta con 29 vendedores, los cuales son los encargados de ir a las tiendas que están dentro de sus rutas para ofrecer los productos a sus clientes, para realizar el pedido primero revisan el inventario de la compra anterior para verificar los productos que le están faltando al cliente en su negocio y luego poder sugerir lo que le hace falta para conseguir que se realice un pedido completo.

Después de que el pedido haya sido realizado, los vendedores envían la información de la venta al departamento de facturación para que se genere la factura y la guía de remisión, para ser entregada al jefe de bodega y que el pedido pueda estar listo para ser embarcado a los camiones para su entrega, este proceso puede observarse en la figura 10 donde está el flujograma del proceso de venta.

## **2.6. Servicio Post-Ventas**

Los vendedores de la distribuidora luego de que el pedido haya sido entregado, realizan un seguimiento a sus clientes preguntándoles si tuvieron algún inconveniente con el proceso de la entrega de su pedido, si hubo algún contratiempo con la persona encargada del camión o con el despachador y finalmente si el pedido llegó completo y en perfectas condiciones. Cuando el cliente asegura que todo estuvo bien con la entrega, se concluye el seguimiento.

## **2.7. Descripción y detalle del producto**

La distribuidora La Libertad vende productos terminados de alto consumo como leche, galletas, pañales, toallas intimas, papel higiénico, detergente, los cuales serán detallados brevemente en las siguientes tablas donde estará indicado el precio de cada producto por caja/bulto.



**Tabla 8***Productos Nestlé*

	<b>Producto</b>	<b>Gramaje</b>	<b>Cantidad Por Caja</b>	<b>Precio</b>
1.	Nestlé galleta taco sal	135 gr.	28 unid.	\$ 13,48
2.	Ricas Galletas	67 gr.	48 unid.	\$ 15,97
3.	Leche en polvo La Vaquita	400 gr.	30 unid.	\$ 103,85
4.	Ricacao Doypack	150 gr.	70 unid.	\$ 60,22
5.	La Lechera entera	1 l.	12 unid.	\$ 14,76
6.	Amor Waffer	22.5gr	22 unid.	\$ 24,73

Nota: Tomado de la información interna de la distribuidora La Libertad, catálogo de productos

Los productos de la tabla 8 son los de la marca Nestlé, primero empieza con las galletas taco sal que tiene una forma cuadrada, plana y pequeña con sabor a pan. El siguiente producto son las Ricas galletas que son redondas, crujientes y saladas. Luego está la leche en polvo La Vaquita que es de color blanca y esta enriquecida en hierro, zinc, vitamina C y D, después esta Ricacao Doypack, es una mezcla de cacao en polvo ecuatoriano. Por último, La Lechera entera que esta fortificada con vitamina D, y la Amor Waffer es una galleta dulce también cuadrada de diferentes sabores como chocolate, fresa y vainilla.

**Tabla 9***Productos Kimberly-Clark*

	<b>Producto</b>	<b>Presentación</b>	<b>Cantidad Por Caja</b>	<b>Precio</b>
1.	Ph Scott Rindemax	Paq. de 6 unid.	8 paq.	\$ 8,04
2.	Ph Scott Rindemax	Paq. de 12 unid.	4 paq.	\$ 11,93
3.	Ph Flor Clásico	Paq. de 6 unid.	8 paq.	\$ 6,64
4.	Toalla Femenina Kotex	Paq. por 8 unid.	8 paq.	\$ 55,76

Nota: Tomado de la información interna de la distribuidora La Libertad, catálogo de productos

Así mismo con los productos de Kimberly-Clark, en la tabla 9 primero está el papel higiénico Scott Rindemax en las presentaciones de seis y doce unidades con un papel de doble hoja. Luego el papel higiénico Flor Clásico de doble hoja y finalmente la toalla femenina Kotex con alas y absorción instantánea.

**Tabla 10**

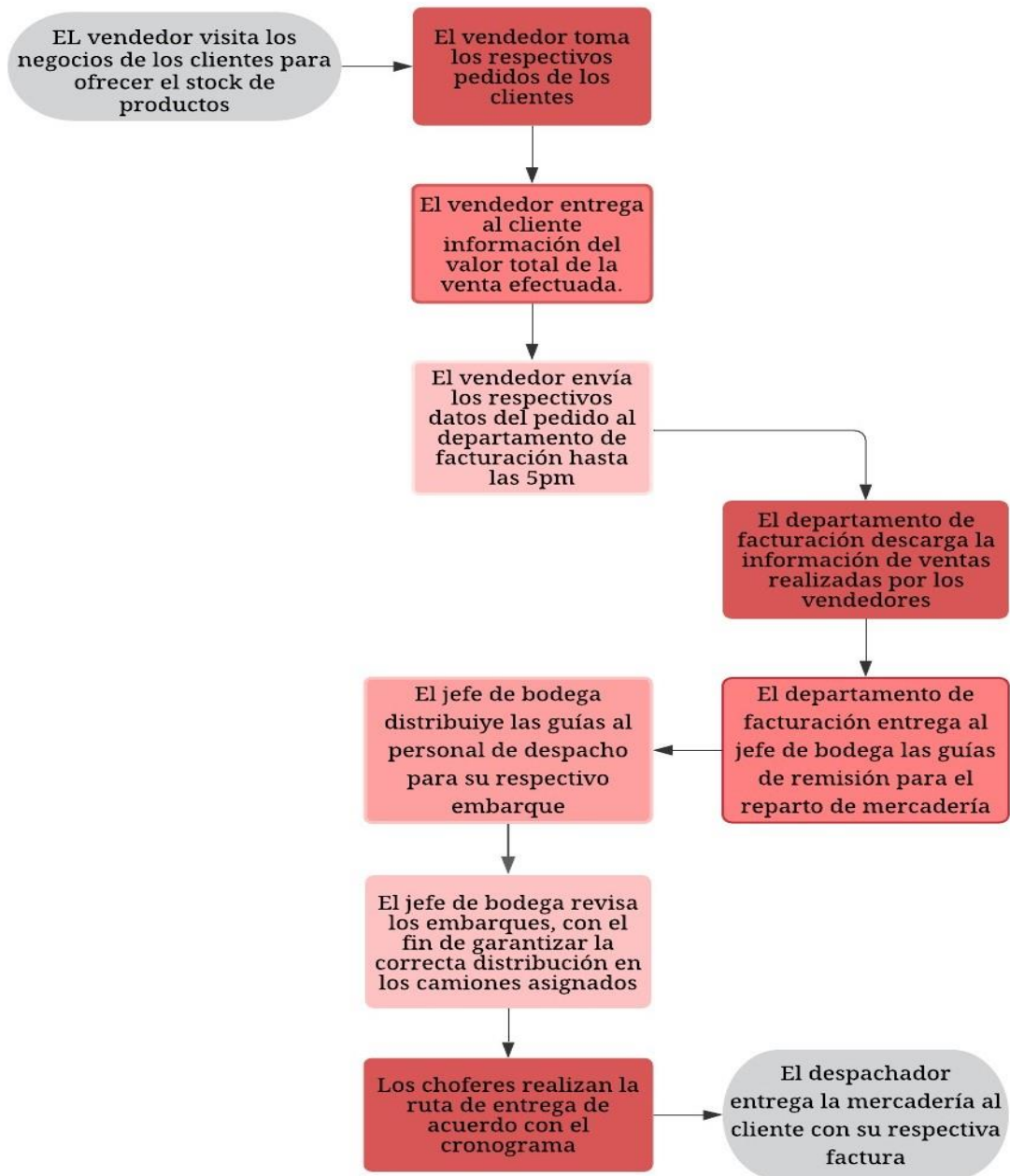
*Productos Unilever*

<b>Producto</b>	<b>Gramaje</b>	<b>Cantidad por Bulto</b>	<b>Precio</b>
1. Detergente Deja	400 gr	36 unid.	\$ 30,52
2. Detergente Deja	1.2 kl.	12 unid.	\$ 39,50
3. Detergente Surf	500 gr.	21 unid.	\$ 17,80

Nota: Tomado de la información interna de la distribuidora La Libertad, catálogo de productos

En cuanto a los productos de Unilever en la tabla 10, se encuentra el detergente Deja de 400gr y 1.2kl en polvo con un toque de suavizante, y el detergente Surf de 500gr en polvo con olor a hortensias y flores blancas.

## 2.8. Proceso de prestación de servicio o producto flujogramas



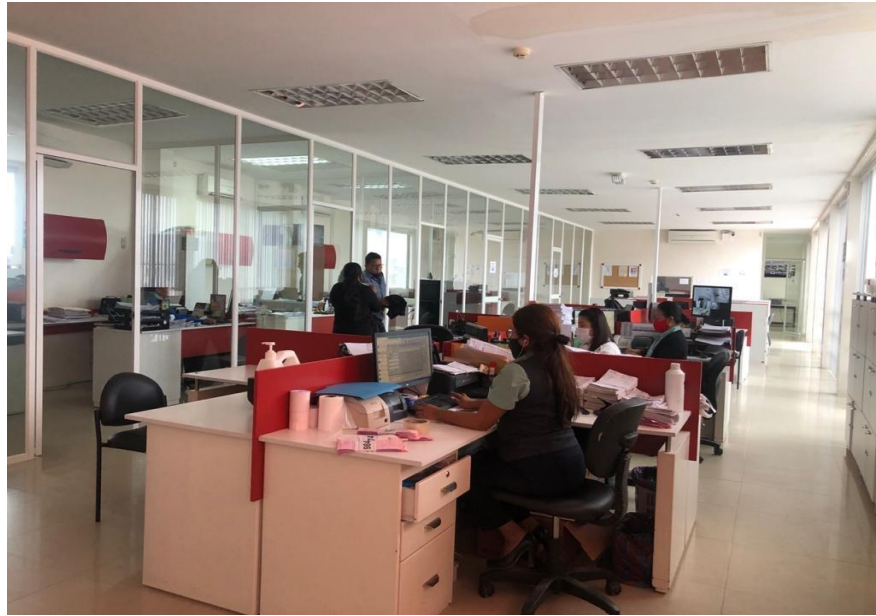
**Figura 11**

*Flujograma del proceso de venta*

Nota: Tomado de la información interna de la distribuidora La Libertad

## 2.9 Determinación de la capacidad instalada del negocio

La capacidad instalada del negocio está compuesta por dos bodegas, de las cuales están segmentadas por marcas. Una bodega esta segmentada en dos partes (a) Kimberly y (b) Nestlé, y en la otra esta aparte, solo (c) Unilever debido a que los productos pueden contaminar a los demás por el olor que tienen los detergentes.



**Figura 12**

*Oficinas de la distribuidora La Libertad*

Nota: Tomado por la autora

Las oficinas se encuentran instaladas en la parte superior de la bodega como se observa en la figura 12, lugar donde hay el espacio adecuado para que laboren diariamente los empleados y puedan realizar sus respectivas actividades.

## 2.10. Costos y características de la inversión

### 2.10.1. Inversión

**Tabla 11**

*Inversión*

	<b>Inversión</b>	<b>Costo</b>	<b>Porcentaje</b>
1.	Bodega 1	\$ 200.000,00	51%
2.	Bodega 2	\$ 60.000,00	15%
3.	Maquinaria, equipo e instalaciones	\$ 21.000,00	5%
4.	Camiones	\$ 110.000,00	28%
	<b>Total</b>	<b>\$ 391.000,00</b>	<b>100%</b>

Nota: Tomado de la información interna de la distribuidora La Libertad

Acerca de la tabla 11, la distribuidora La Libertad ha invertido el 51% en una bodega de 1.000m<sup>2</sup> y 15% en otra de 500m<sup>2</sup> para dividir los productos comestibles de los detergentes, se encuentran ubicadas en una excelente ubicación que les permite a los camiones entrar y salir sin problemas. Otra de las inversiones es del 5% son de maquinaria, equipo e instalaciones para que pueda el negocio funcionar de manera adecuada. Finalmente, el 28% de la inversión es de seis camiones de las marcas Hino (1), JAC (4) y Chevrolet (1).

### 2.10.2. Equipos de computación y comunicación

**Tabla 12**

*Equipos de computación y comunicación*

<b>Equipos de computación y comunicación</b>	<b>Costo</b>	<b>Porcentaje</b>
1. Mouse	\$ 198,00	2%
2. Impresoras	\$ 3.080,00	29%
3. Computadoras de escritorio	\$ 6.560,00	63%
4. Software Camila	\$ 270,00	3%
<b>Total</b>	<b>\$ 10.480,00</b>	<b>100%</b>

Nota: Tomado de la información interna de la distribuidora La Libertad

En cuanto a los equipos de computación y comunicación en la tabla 12, la que mayor porcentaje tiene son las computadoras de escritorio que son primordiales para que los empleados de la empresa puedan realizar sus actividades diarias. La segunda con mayor porcentaje son las impresoras con 29%, y los dos últimos son el software Camila con 3% y los mouses con 2%.

### 2.11. Muebles de oficina

**Tabla 13**

*Muebles de oficina*

<b>Muebles de oficina</b>	<b>Costo</b>	<b>Porcentaje</b>
1. Oficinas	\$ 4.800,00	100%
<b>Total</b>	<b>\$ 4.800,00</b>	<b>100%</b>

Nota: Tomado de la información interna de la distribuidora La Libertad

Con respecto a la tabla 13, las oficinas donde los empleados realizan todo el proceso de la distribución son de 250m2 y se encuentran ubicadas arriba de la bodega.

### 2.11.1. Útiles de oficina

**Tabla 14**

#### *Útiles de oficina*

	<b>Útiles de Oficina</b>	<b>Costo</b>	<b>Porcentaje</b>
1.	Sillas	\$ 1.050,00	19%
2.	Escritorios	\$ 3.750,00	68%
3.	Artículos varios	\$ 750,00	14%
	<b>Total</b>	<b>\$ 5.550,00</b>	<b>100%</b>

Nota: Tomado de la información interna de la distribuidora La Libertad

Otro punto son los útiles de oficina en la tabla 14, los escritorios tienen un 68%, luego están las sillas con 19% y por último los artículos varios como grapadoras, papeles, carpetas y plumas con 14%.

### 2.11.2. Movilización

**Tabla 15**

#### *Movilización*

	<b>Movilización</b>	<b>Costo</b>	<b>Porcentaje</b>
1.	Camiones	\$ 110.000,00	99%
2.	Combustible	\$ 1.200,00	1%
	<b>Total</b>	<b>\$ 111.200,00</b>	<b>100%</b>

Nota: Tomado de la información interna de la distribuidora La Libertad

Finalmente, en la tabla 15 está la inversión en los camiones para la movilización de los pedidos y el combustible que necesita para poder darle uso.

## **2.12. FODA**

### **2.12.1. Fortalezas**

- (a) Calidad en la atención dada a los clientes.
- (b) Variedad en el catálogo de productos.
- (c) Productos de buena calidad.
- (d) Ubicación perfecta para la entrada y salida de los camiones.
- (e) Personal de ventas aptos y comprometidos en su trabajo.

### **2.12.2. Oportunidades**

- (a) Ampliar el número de clientes.
- (b) Aumentar el catálogo de productos.
- (c) Implementar nuevas estrategias para superar a los competidores.
- (d) Motivar a los clientes por elegir a la distribuidora.

### **2.12.3. Debilidades**

- (a) Falta de capacitación constante a los empleados.
- (b) Alto número de clientes para la cantidad de vendedores.
- (c) Ausencia de estrategias para la situación actual.
- (d) No aumentar los contratos de representación de otras marcas conocidas.

### **2.12.4. Amenazas**

- (a) Ingreso de nuevos competidores.
- (b) Competencia desleal en los precios.
- (c) Invasiones en la zona de venta por distribuidores de otras provincias.
- (d) Entrada de marcas propias de productos de supermercados.
- (e) Emergencia sanitaria Covid-19.



### 2.13. Análisis de Resultados

En este ítem se lleva a cabo la presentación de resultados de las encuestas realizadas a los empleados de la Distribuidora “La Libertad”, por medio de la cual se desarrolla un análisis del nivel de satisfacción de los empleados y su desempeño laboral, medido por el Coeficiente Alpha de Cronbach para evidenciar el nivel de confiabilidad de las encuestas realizadas a los empleados.

La encuesta se realizó a 74 empleados de la Distribuidora “La Libertad” con 26 preguntas, evaluadas con 6 opciones de respuestas que serán presentadas a continuación la tabla 16:

**Tabla 16**

*Escala de satisfacción*

1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

#### 2.13.1. Alfa de Cronbach

El Alfa de Cronbach se utiliza como una medida de confiabilidad de escala, la estimación de un valor alto para alfa no significa que la medida sea unidimensional (Gliem y Gliem, 2003). En la tabla 17 se puede observar cuáles son los niveles de confiabilidad para el Alfa de Cronbach.

**Tabla 17***Escala de Alfa de Cronbach*

<b>Rango</b>	<b>Confiabilidad</b>
-1 - 0	No confiable
0.50 - 0.69	Moderada confiabilidad
0.70 - 0.89	Fuerte confiabilidad
0.90 - 1.00	Alta confiabilidad

Nota: Tomado de Eleventh LACCEI (2014).

Mediante la tabla 18, 19 y 20 se muestran los resultados obtenidos del Alfa de Cronbach, donde se obtiene un nivel de confiabilidad de 0,90 lo que indica está dentro del rango de 0.90 – 1.00 que es de alta confiabilidad.

**Tabla 18***Resumen de procesamiento de datos*

		<b>N</b>	<b>%</b>
Casos	Válido	74	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	74	100,0

Nota: Tomado de IBM SPSS Statistics.

**Tabla 19***Estadísticas de fiabilidad*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Nº de Elementos</b>
0,902	25

Nota: Tomado de IBM SPSS Statistics.

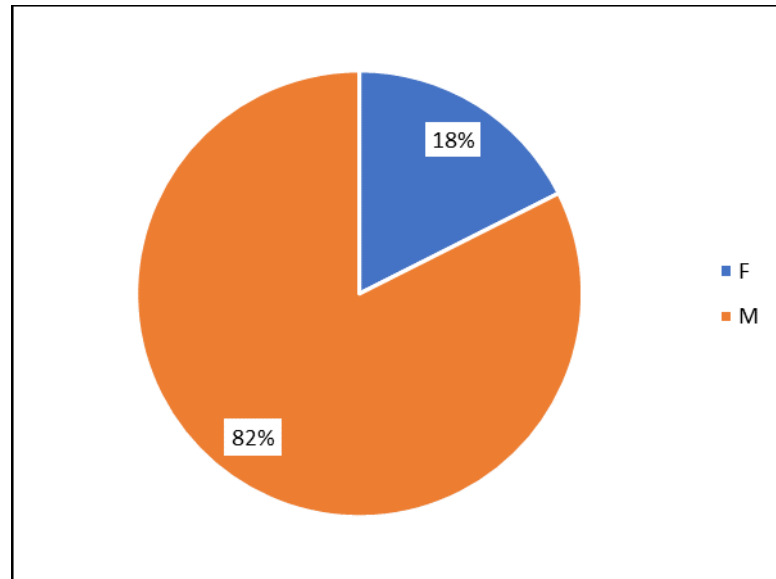
**Tabla 20***Estadísticas de total de elemento*

	<b>Media de escala si el elemento se ha suprimido</b>	<b>Varianza de escala si el elemento se ha suprimido</b>	<b>Correlación total de elementos corregida</b>	<b>Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido</b>
P1	121,04	250,368	0,403	0,9
P2	120,46	256,087	0,292	0,902
P3	120,31	262,464	0,236	0,902
P4	121,31	235,669	0,706	0,893
P5	120,76	240,461	0,621	0,895
P6	121,39	235,31	0,698	0,893
P7	120,99	244,342	0,622	0,895
P8	120,53	258,116	0,314	0,901
P9	120,35	258,998	0,303	0,901
P10	120,8	256,082	0,258	0,903
P11	120,16	255,645	0,477	0,899
P12	120,46	256,937	0,32	0,901
P13	120,28	260,781	0,166	0,904
P14	120,8	254,493	0,308	0,902
P15	120,8	257,725	0,236	0,903
P16	120,78	248,117	0,57	0,897
P17	121,01	239,52	0,735	0,893
P18	121,12	237,78	0,714	0,893
P19	120,69	259,834	0,208	0,903
P20	120,39	251,995	0,558	0,897
P21	120,66	242,665	0,735	0,893
P22	121,11	229,824	0,644	0,894
P23	121,54	227,32	0,676	0,893
P24	121,3	238,431	0,632	0,894
P25	121,72	227,357	0,687	0,893

Nota: Tomado de IBM SPSS Statistics.

## 2.13.2. Encuesta a empleados

### 2.13.2.1. Género



**Figura 13**

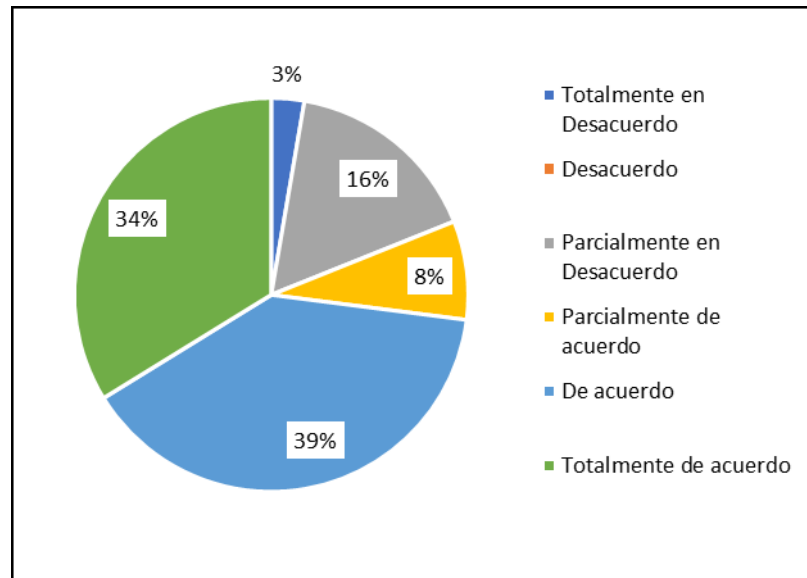
*Población de acuerdo con el género*

Nota: Tomado de tabulación de datos de la encuesta.

#### **Análisis:**

De acuerdo con la figura 13, la información recolectada refleja que, de la población encuestada, el 18% corresponde a personas de género femenino, mientras que el 82% está compuesta por personas de género masculino.

### 2.13.2.2. ¿Es de su agrado la corporación donde labora?



**Figura 14**

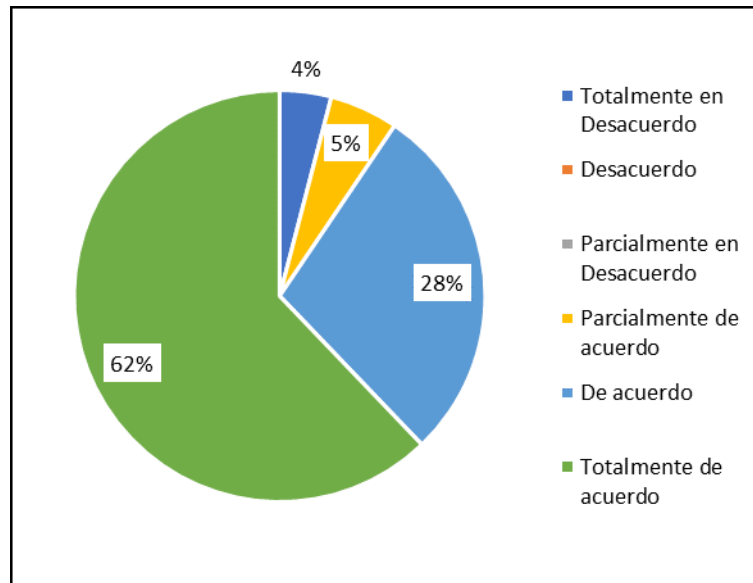
*Agrado a la corporación donde labora*

Nota: Tomado de tabulación de datos de la encuesta.

#### **Análisis:**

Al respecto de si los trabajadores encuentran de su agrado a la corporación donde laboran, los resultados reflejan que el 81% de los encuestados están “totalmente de acuerdo”, “de acuerdo” y “parcialmente de acuerdo”, mientras que el 19% de los encuestados aseguran que se encuentran “parcialmente en desacuerdo” y en “total desacuerdo”.

### 2.13.2.3. ¿Considera una prioridad la realización de sus actividades y tareas?



**Figura 15**

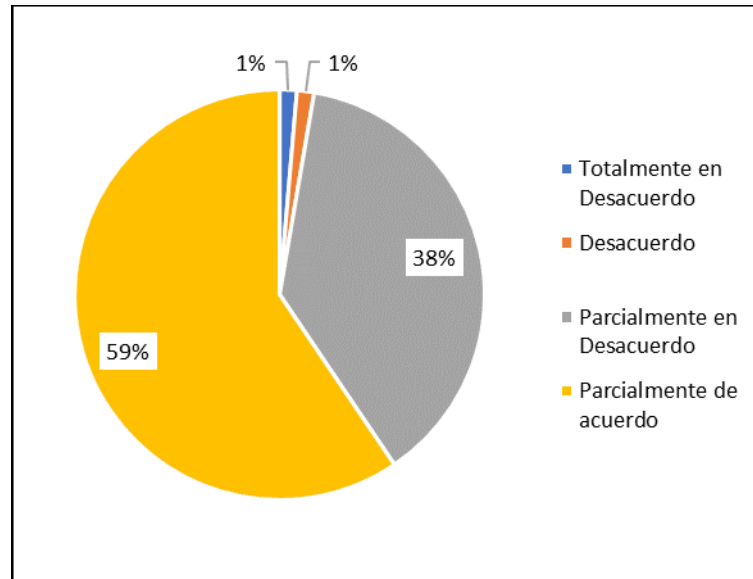
*Prioridad en la realización de actividades*

Nota: Tomado de tabulación de datos de la encuesta.

#### **Análisis:**

De los 74 encuestados, el 95% está “totalmente de acuerdo”, “de acuerdo” y “parcialmente de acuerdo” en considerar la realización de sus actividades como una prioridad, y tan solo el 4% no está de acuerdo en priorizar sus actividades laborales.

**2.13.2.4. ¿Considera que como trabajador alcanza los estándares de rendimiento y desempeño que la empresa requiere?**



**Figura 16**

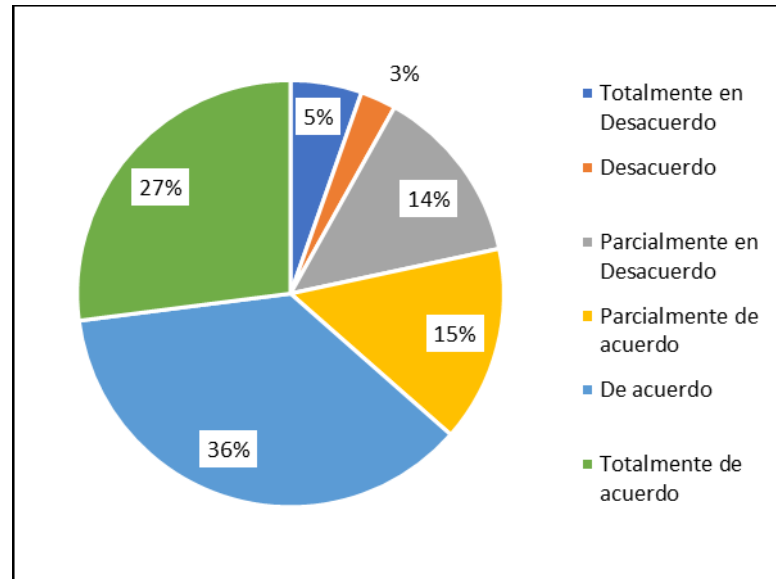
*Alcance de estándares de rendimiento y desempeño*

Nota: Tomado de tabulación de datos de la encuesta.

**Análisis:**

De acuerdo con la figura 16, los resultados obtenidos de la investigación reflejan que el 59% de los encuestados se encuentra parcialmente de acuerdo con la aseveración de que alcanza los estándares de rendimiento que la empresa requiere, mientras que el 40% se encuentra “parcialmente desacuerdo”, “en desacuerdo” y “en total desacuerdo”.

**2.13.2.5. ¿Se siente satisfecho con la empresa en cuanto a autonomía para la toma de decisiones de acuerdo con sus funciones?**



**Figura 17**

*Satisfacción con la empresa en la autonomía para tomar decisiones*

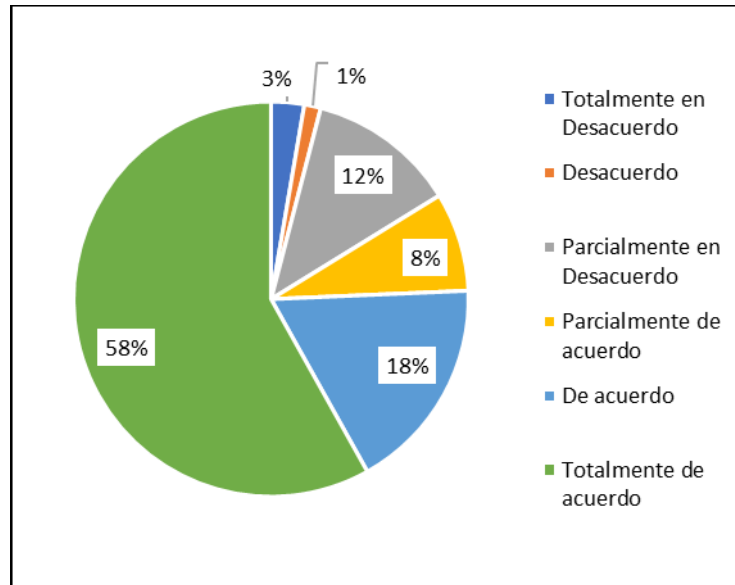
Nota: Tomado de tabulación de datos de la encuesta.

**Análisis:**

Al preguntar si los encuestado se sienten satisfechos con la empresa en cuanto a la autonomía recibida para la toma de decisiones de acuerdo con sus funciones, el 78% indicó que encuentra “totalmente de acuerdo”, “de acuerdo” y “parcialmente de acuerdo” con esta declaración, Por otro lado, el 22% de los encuestados indica estar “parcialmente en desacuerdo”, “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”.



**2.13.2.6. ¿Percibe usted que el reconocimiento y motivación por parte de la empresa son necesarios para el mejoramiento de su desempeño?**



**Figura 18**

*Percepción de reconocimiento como necesario para mejorar el desempeño*

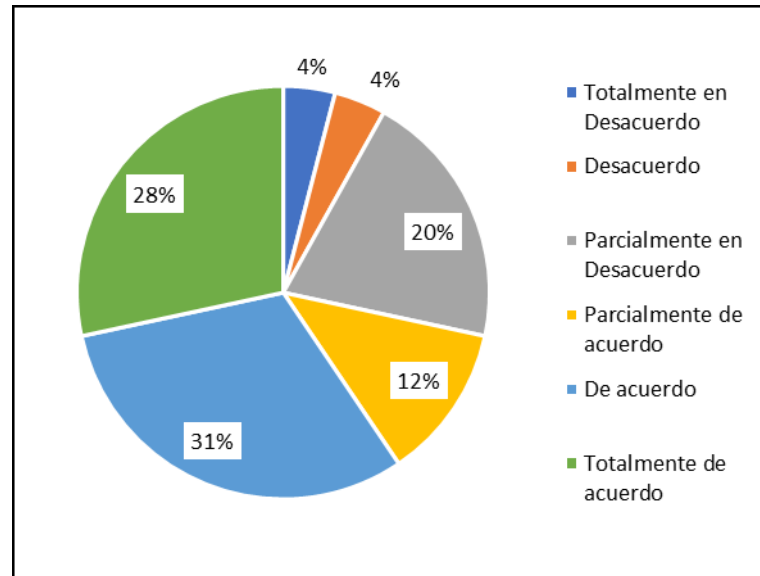
Nota: Tomado de tabulación de datos de la encuesta.

**Análisis:**

Con respecto a la pregunta sobre el reconocimiento y motivación por parte de la empresa para el mejoramiento del desempeño de los trabajadores el 84% indicó estar “totalmente de acuerdo”, “de acuerdo” y “parcialmente de acuerdo”, no obstante, el 16% dijo estar en “parcial desacuerdo”, “en desacuerdo” y “en desacuerdo”.

### 2.13.2.7. ¿Se siente respaldado por la compañía ante posibles incertidumbres

en cuanto a sus funciones?



**Figura 19**

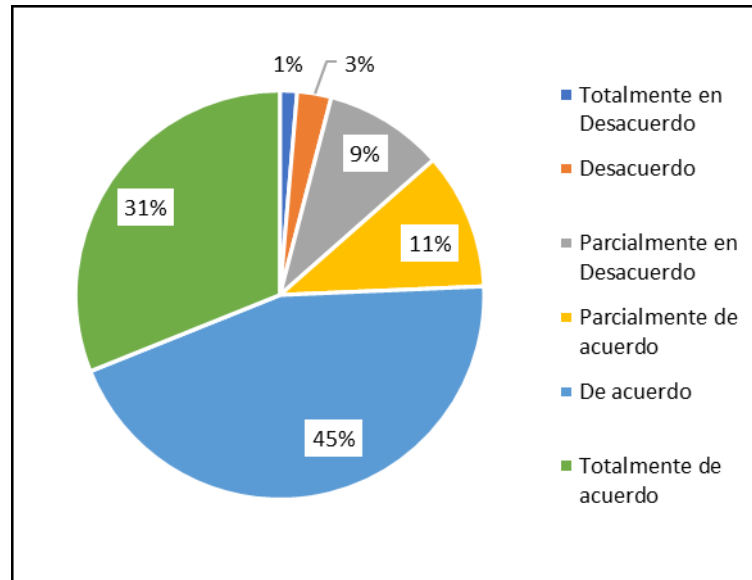
Respaldo de la compañía ante incertidumbres en funciones Nota: Tomado de tabulación de datos de la encuesta.

#### **Análisis:**

Los resultados presentados en la figura 19 demuestran que el 31% de encuestados se encuentra de acuerdo con esta declaración, 71% indica estar “totalmente de acuerdo”, “de acuerdo” y “parcialmente de acuerdo”, mientras que el 28% expresa que se encuentran “parcialmente en desacuerdo”, “desacuerdo” y “total desacuerdo”.

**2.13.2.8. ¿Cree tener retroalimentaciones positivas que permitan comprender y enmendar errores laborales?**

*laborales.*



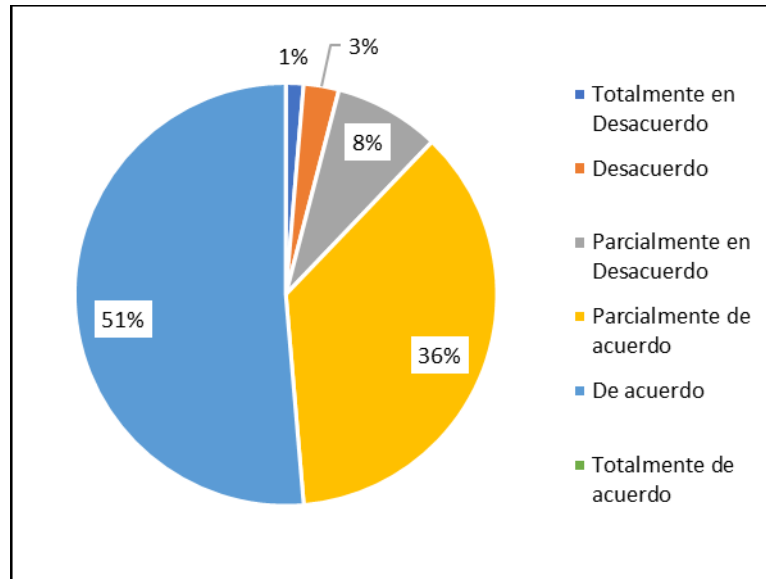
**Figura 20**

Recepción de retroalimentación positiva para comprender y enmendar errores Nota: Tomado de tabulación de datos de la encuesta.

**Análisis:**

En cuanto a tener retroalimentación positiva para la corrección de errores en el área laboral, la figura 20 demuestra que el 87% de los encuestados está “totalmente de acuerdo”, “de acuerdo” y “parcialmente de acuerdo”, mientras que el 13% asegura estar en “parcial desacuerdo”, “desacuerdo” y “total desacuerdo”.

**2.13.2.9. ¿Se considera capaz de proponer soluciones prácticas ante inconvenientes o problemas en el ámbito laboral?**



**Figura 21**

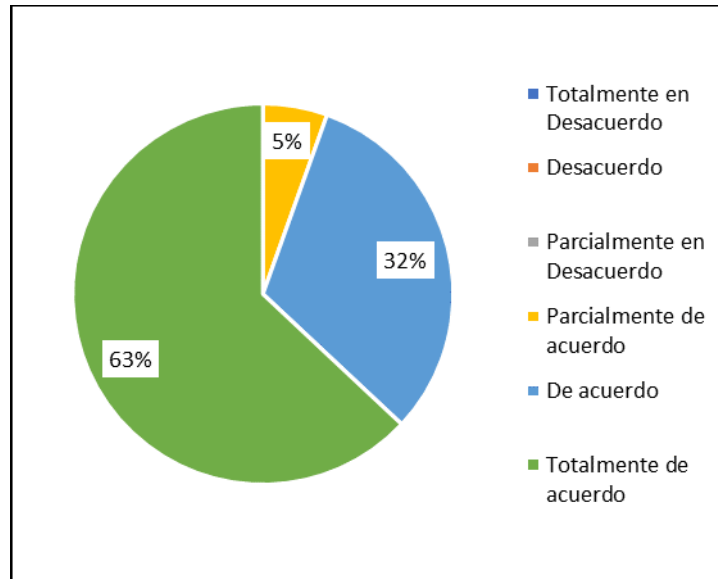
*Capacidad de proponer soluciones en el ámbito laboral*

Nota: Tomado de tabulación de datos de la encuesta.

**Análisis:**

Al preguntar sobre la capacidad de cada 1 de los encuestados de proponer soluciones prácticas que permitan resolver inconvenientes en su área laboral el 87% indicó estar “totalmente de acuerdo”, “de acuerdo” y “parcialmente de acuerdo”, por otro lado el 12% indicó que se encuentran en “parcialmente en desacuerdo”, “desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”.

**2.13.2.10. ¿Cree usted que sería beneficioso tener el respaldo de la empresa que le permita equilibrar su vida personal y laboral?**



**Figura 22**

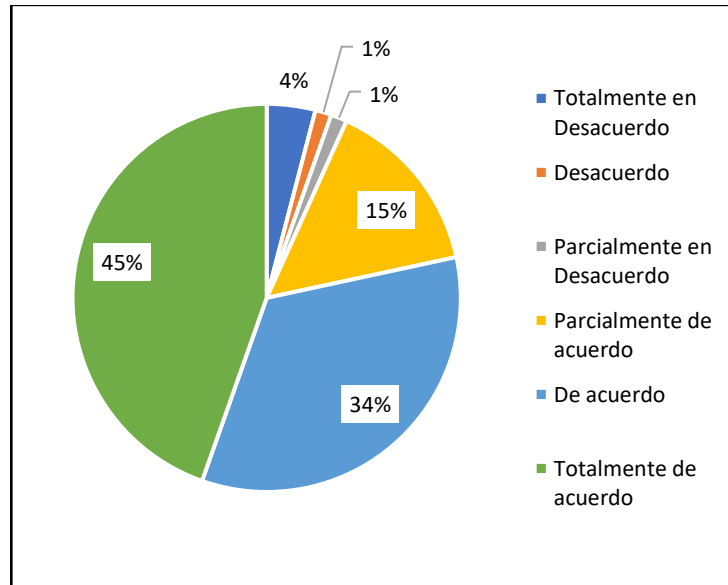
*Respalda de la empresa para equilibrar vida personal y laboral*

Nota: Tomado de tabulación de datos de la encuesta.

**Análisis:**

Los resultados presentados en la figura 22 muestran que el 63% de los encuestados está totalmente de acuerdo, mientras que el 32% está de acuerdo y el 5% está parcialmente de acuerdo.

**2.13.2.11. ¿Considera necesario el apoyo de la empresa en cuanto a necesidades emocionales para mejorar su desempeño laboral?**



**Figura 23**

*Necesitaré apoyo de la empresa en cuanto a factores emocionales*

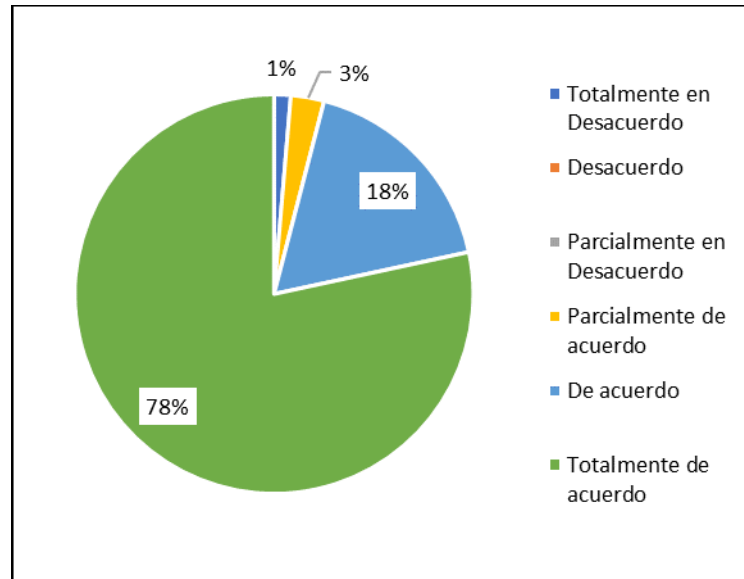
Nota: Tomado de tabulación de datos de la encuesta.

**Análisis:**

Del total de encuestados, la figura 23 muestra que el 94% está “totalmente de acuerdo”, “de acuerdo” y “parcialmente de acuerdo” en que es necesario el apoyo de la empresa en cuanto a necesidades emocionales para mejorar el desempeño laboral, el 6% indica estar “parcialmente en desacuerdo”, “desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”.

### 2.13.2.12. ¿Le agrada la idea de recibir beneficios adicionales por los logros

alcanzados en la empresa?



**Figura 24**

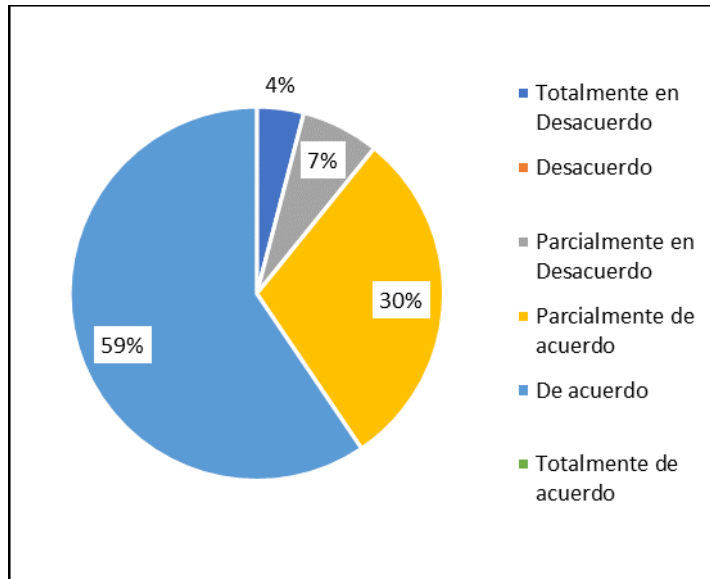
*Decepción de beneficios adicionales por logros laborales*

Nota: Tomado de tabulación de datos de la encuesta.

#### **Análisis:**

Los resultados de la encuesta muestran que el 78% de encuestados está totalmente de acuerdo con la idea de recibir beneficios adicionales, el 18% indica estar de acuerdo, el 3% asegura estar parcialmente de acuerdo y tan solo el 1% está en total desacuerdo.

**2.13.2.13. ¿Consideraría agradable la celebración de eventos, paseos y convivencias que involucren a su familia?**



**Figura 25**

*Celebración de eventos y convivencias que involucran a la familia*

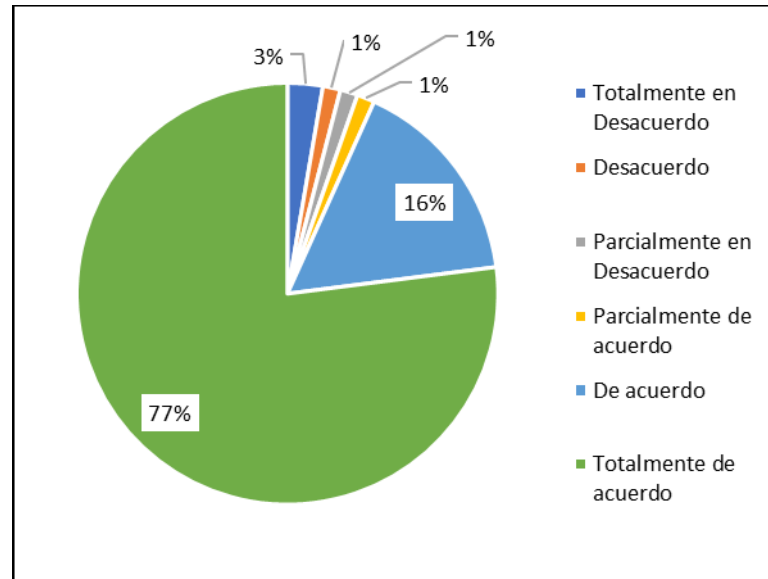
Nota: Tomado de tabulación de datos de la encuesta.

**Análisis:**

En cuanto al agrado de los encuestados de celebrar eventos y convivencias que involucran a sus familiares, el 59% indicó estar de acuerdo, el 30% indicó estar parcialmente de acuerdo, mientras que el 7% dijo estar parcialmente en desacuerdo y finalmente el 4% indicó de estar en total desacuerdo.



**2.13.2.14. ¿Estaría interesado en recibir capacitaciones, talleres y cursos que le ayuden a mejorar su desempeño laboral?**



**Figura 26**

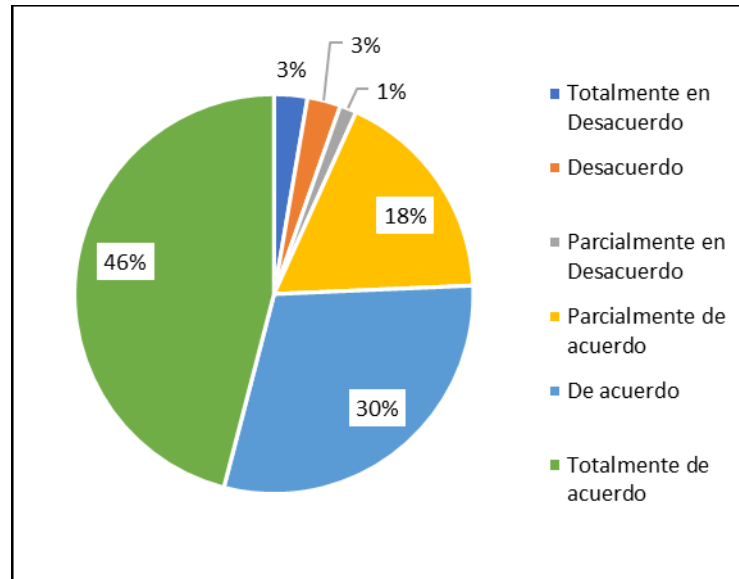
*Interés en recibir capacitaciones para mejorar el desempeño laboral*

Nota: Tomado de tabulación de datos de la encuesta.

**Análisis:**

De los encuestados, 94% dijo estar “totalmente de acuerdo”, “de acuerdo” y “parcialmente de acuerdo” con la idea de recibir capacitaciones para mejorar el desempeño laboral. No obstante, 5% indicó estar “parcialmente en desacuerdo”, “en desacuerdo” y en “total desacuerdo”.

**2.13.2.15. ¿Considera usted que al recibir beneficios adicionales no monetarios actuaría con mayor esfuerzo para cumplir sus funciones laborales?**



**Figura 27**

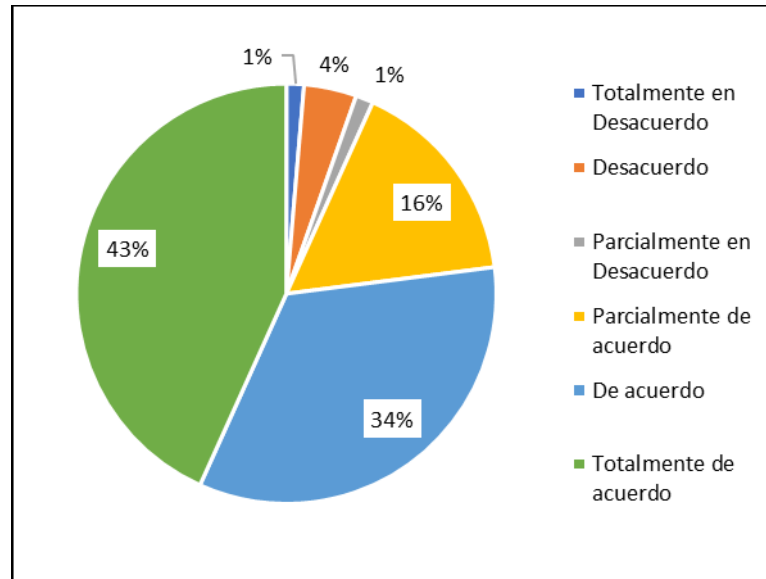
*Recepción de beneficios adicionales no monetarias*

Nota: Tomado de tabulación de datos de la encuesta.

**Análisis:**

Al preguntarle a los participantes si recibir beneficios adicionales no monetarios influiría en el cumplimiento de funciones laborales, 94% de los participantes indicó estar “totalmente de acuerdo”, “de acuerdo”, y “parcialmente de acuerdo”, el 7% dijo estar “parcialmente en desacuerdo”, “en desacuerdo” y en “total desacuerdo”.

**2.13.2.16. ¿Considera importante el establecimiento de un programa de beneficios no monetarios por parte de la empresa?**



**Figura 28**

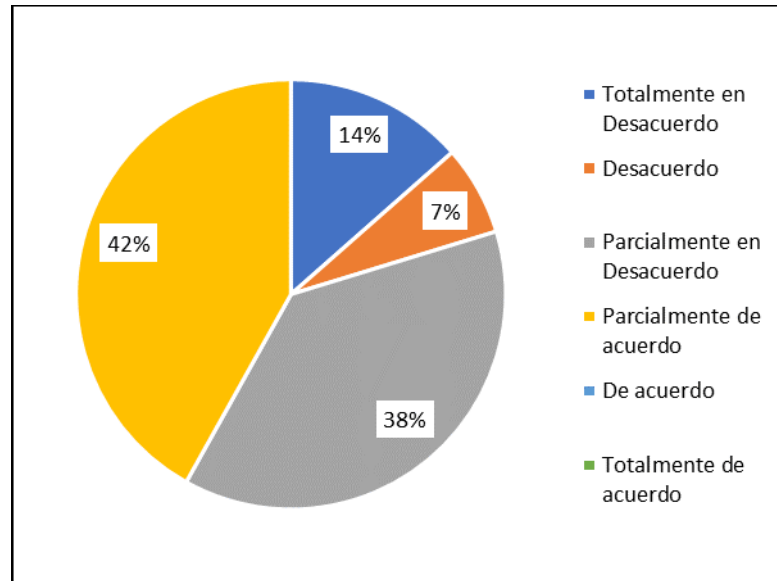
*Importancia de establecer un programa de beneficios no monetarios*

Nota: Tomado de tabulación de datos de la encuesta.

**Análisis:**

Al preguntarle a los participantes y consideran importante el establecer un programa de beneficios no monetarios en la empresa, 43% de encuestados aseguró estar totalmente de acuerdo, 34% dijo estar de acuerdo, 16% dijo estar parcialmente de acuerdo, 4% dijo estar en desacuerdo, y tan solo 1% dijo estar en parcial desacuerdo y 1% en total desacuerdo.

**2.13.2.17. ¿Está satisfecho con la relación que mantiene con su equipo de trabajo y demás colaboradores de la empresa?**



**Figura 29**

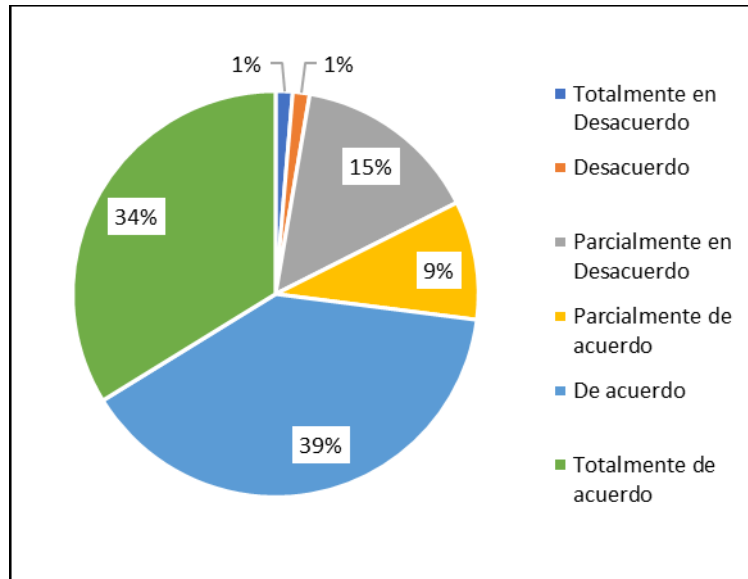
*Satisfacción con el equipo de trabajo y colaboradores de la empresa*

Nota: Tomado de tabulación de datos de la encuesta.

**Análisis:**

Con respecto a la satisfacción de las relaciones que mantienen con su equipo de trabajo y el resto de los colaboradores de la empresa el 42% dijo estar parcialmente de acuerdo con esta declaración, 38% indicó estar parcialmente en desacuerdo, 14% dijo estar totalmente en desacuerdo, y el 7% indicó estar en desacuerdo.

**2.13.2.18. ¿Considera que el ambiente laboral donde se desenvuelve es agradable?**



**Figura 30**

*Ambiente laboral agradable*

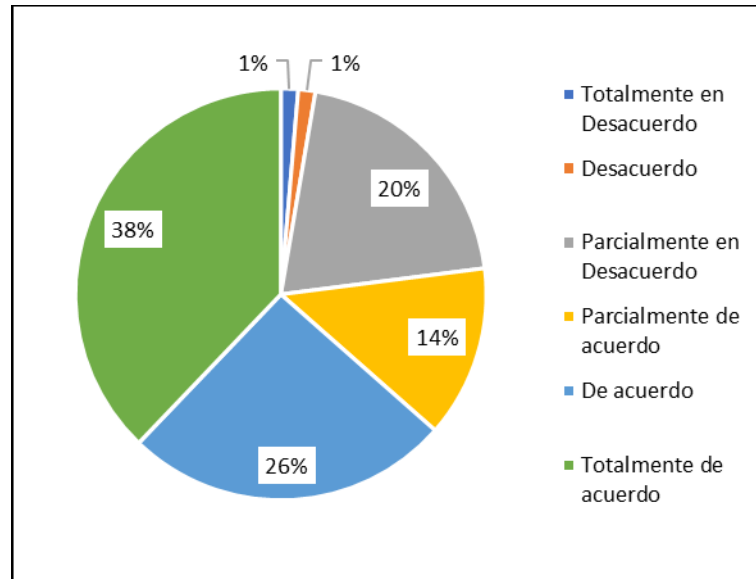
Nota: Tomado de tabulación de datos de la encuesta.

**Análisis:**

Los resultados presentados en la figura 30 demuestran que el 39% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que consideran que el ambiente laboral en el cual se desenvuelven es agradable, el 34% indicó estar totalmente de acuerdo con esta afirmación, el 9% indicó parcialmente de acuerdo, mientras que el 15% dijo estar parcialmente en desacuerdo, el 1% en desacuerdo y el 1% restante dijo estar totalmente en desacuerdo.

### 2.13.2.19. ¿Los colaboradores con quienes trabaja se muestran cooperativos

ante inconvenientes laborales?



**Figura 31**

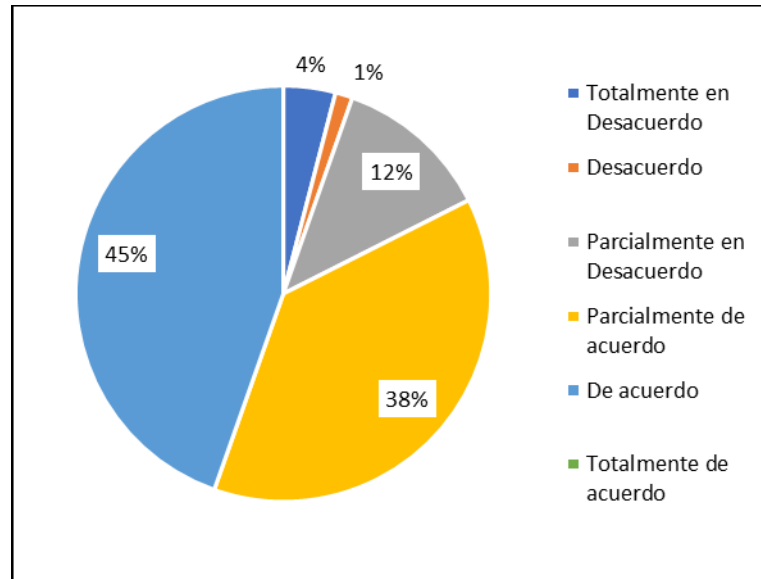
*Cooperación de los colaboradores ante inconvenientes*

Nota: Tomado de tabulación de datos de la encuesta.

#### **Análisis:**

Al preguntar a las personas si los colaboradores se mostraban cooperativos ante inconvenientes laborales el 38% de ellos contestó estar totalmente de acuerdo, 26% dijo estar de acuerdo, 14% están parcialmente de acuerdo, 20% en parcial desacuerdo, mientras que el 2% restante están en desacuerdo o total desacuerdo.

**2.13.2.20. ¿Considera que una retroalimentación continua en falencias o errores es la mejor opción para mejorar su rendimiento?**



**Figura 32**

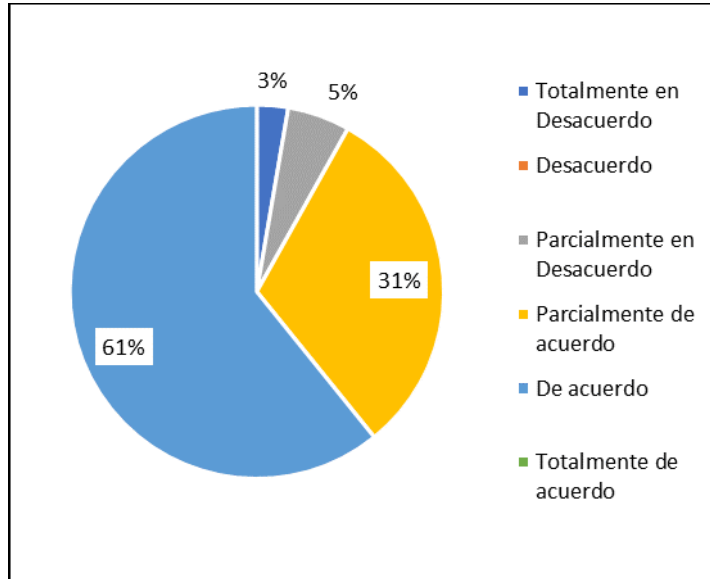
*Retroalimentación continua para mejorar el rendimiento*

Nota: Tomado de tabulación de datos de la encuesta.

**Análisis:**

En cuanto a considerar que una retroalimentación continua les ayuda a mejorar su rendimiento laboral, el 45% de los encuestados dijo estar de acuerdo con esta afirmación, el 38% dijo estar parcialmente de acuerdo, mientras que 12% dijo estar parcialmente en desacuerdo y el 5% restante dijo estar en desacuerdo.

**2.13.2.21. ¿En su opinión, es necesaria la cooperación entre trabajadores para optimizar los resultados de la empresa?**



**Figura 33**

*Cooperación entre trabajadores para optimización de resultados*

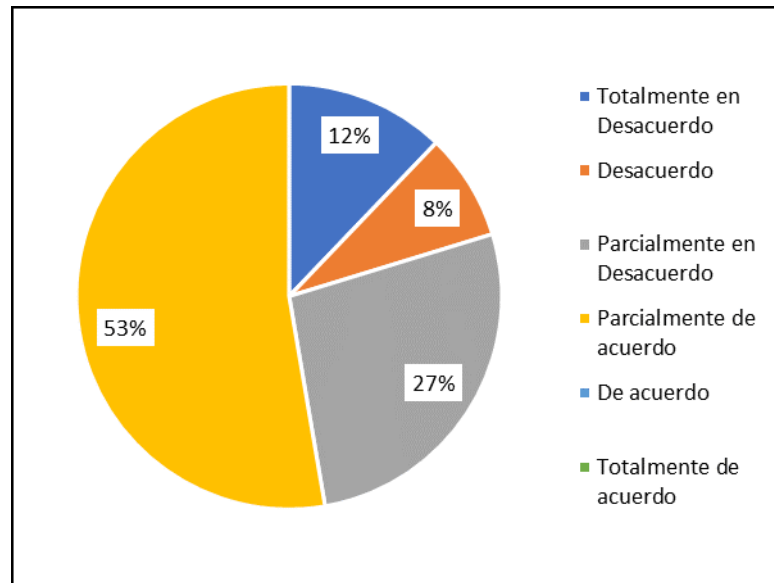
Nota: Tomado de tabulación de datos de la encuesta.

**Análisis:**

De acuerdo con la figura 33, por medio de la encuesta realizada el 61% opinan que están totalmente de acuerdo que es necesaria la cooperación entre trabajadores para que los resultados de la empresa sean óptimos, mientras que el 31% indica que están parcialmente de acuerdo con esto, por otro lado el 5% está parcialmente en desacuerdo y el 3% están totalmente en desacuerdo.



### 2.13.2.22. ¿Tiene claro el desarrollo de sus tareas y funciones?



**Figura 34**

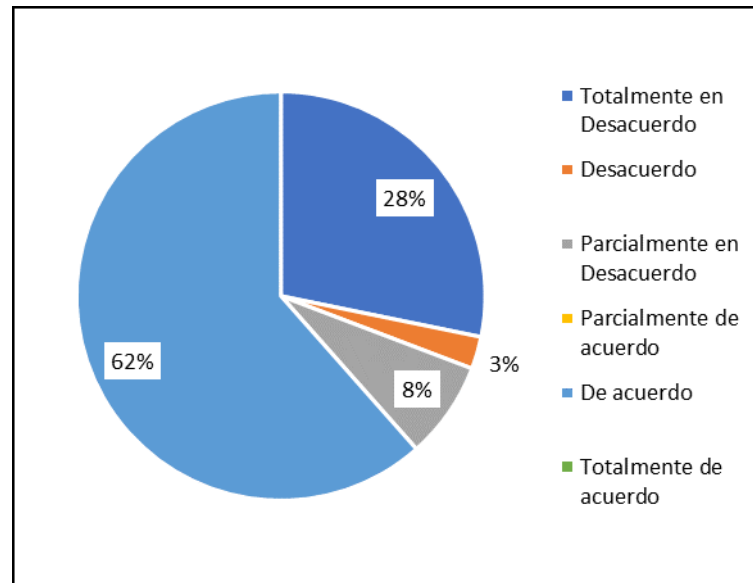
*Desarrollo de tareas y funciones*

Nota: Tomado de tabulación de datos de la encuesta.

#### **Análisis:**

De acuerdo con la figura 34, con la información obtenida de la encuesta a los empleados el 53% tiene claro el desarrollo de sus tareas y funciones, mientras que el 27% indica que están parcialmente de desacuerdo, por otro lado, el 12% expresa que están totalmente en desacuerdo y el 8% en desacuerdo, lo cual evidencia que los colaboradores no tienen claro el desarrollo de sus tareas y funciones, lo cual termina generando problemas en el crecimiento de la empresa.

### 2.13.2.23. ¿Tiene clara las normas y políticas que debe seguir?



**Figura 35**

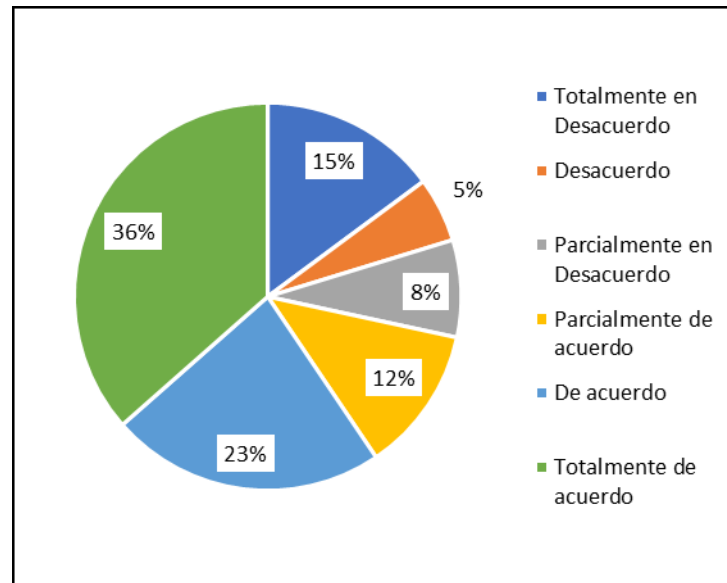
*Normas y políticas*

Nota: Tomado de tabulación de datos de la encuesta.

#### **Análisis:**

De acuerdo con la figura 35, de los datos recolectados de la encuesta realizada a 74 empleados de la Distribuidora el 62% señalan que se encuentran de acuerdo, lo cual significa que tienen claras las normas y políticas que deben seguir, a diferencia del 28% que están totalmente en desacuerdo, mientras que el 8% se encuentra parcialmente en desacuerdo y el 3% en desacuerdo. El mayor porcentaje evidencia que hay un grupo que si tienen conocimientos de estas normas y políticas, pero hay otro porcentaje que no tiene de todo claro o no tiene conocimiento de esto.

#### 2.13.2.24. ¿Conoce la misión, visión, valores y objetivos de la distribuidora?



**Figura 36**

*Misión, visión, valores y objetivos*

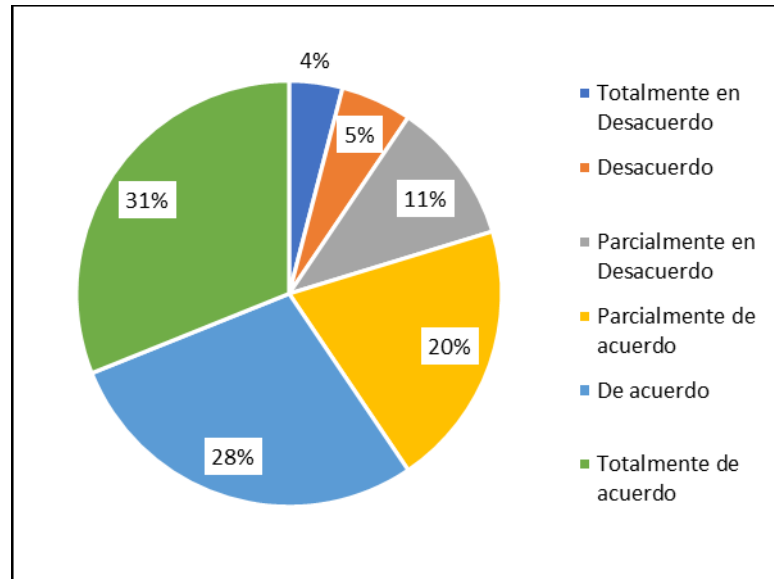
Nota: Tomado de tabulación de datos de la encuesta.

#### **Análisis:**

De acuerdo con la figura 36, con la información obtenida median las encuestas se obtuvo un 36% de trabajadores que están totalmente de acuerdo en que conocen la misión, visión, valores y objetivos que tiene la distribuidora, así mismo el 23% indica que están de acuerdo y el 12% están parcialmente de acuerdo, por otro lado, el 15% expresa estar totalmente en desacuerdo, lo cual indica que no tienen conocimiento de esto, así mismo con 8% que está parcialmente en desacuerdo y el 5% en desacuerdo.

### 2.13.2.25. ¿Cuenta con los materiales necesarios para cumplir con sus

funciones?



**Figura 37**

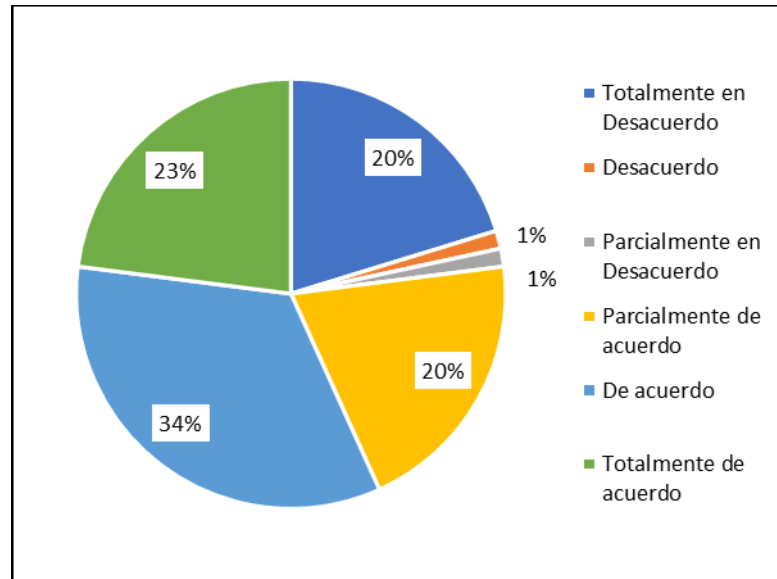
*Materiales necesarios para cumplir funciones*

Nota: Tomado de tabulación de datos de la encuesta.

#### **Análisis:**

De acuerdo con la figura 37, con la información que se recolectó a los trabajadores de la Distribuidora, el 31% está totalmente de acuerdo en que se cuenta con todos los materiales que son necesarios para poder cumplir con sus funciones, mientras que el 28% expresa que está de acuerdo, por otro lado el 20% indica que está parcialmente de acuerdo, a diferencia del 11% de los encuestados que están parcialmente en desacuerdo con cuentan con los suficientes materiales, por otro lado el 5% señalan que están en desacuerdo y el 4% totalmente en desacuerdo.

**2.13.2.26. ¿Cree usted que la distribuidora se adaptaría a nuevos cambios económicos y pandemias?**



**Figura 38**

*Adaptación a nuevos cambios económicos y pandemias*

Nota: Tomado de tabulación de datos de la encuesta.

**Análisis:**

Para finalizar la encuesta se tomó en cuenta esta pregunta debido a la situación actual en la que vivimos por el Covid-19, en la cual el 23% de los encuestados creen que la distribuidora si se adaptaría a nuevos cambios económicos y pandemias, las cuales señalaron que estan totalmente de acuerdo, mientras que el 34% se encuentran de acuerdo, por otro lado el 20% está totalmente en desacuerdo con que la distribuidora es capaz de adaptarse, mientras que el 1% está parcialmente en desacuerdo y otro 1% en desacuerdo.

### ***2.13.3. Resumen de encuesta a empleados***

Mediante la encuesta realizada a los trabajadores de la distribuidora, se resaltarán los ítems en los que se ha encontrado falencias y se pudo concluir que existe un problema respecto al ambiente laboral por la falta de colaboración entre el equipo de trabajo. Otro factor que se presenta y se lo considera muy grave es el no tener claridad en el desarrollo de tareas y funciones que cada uno debe realizar en su puesto. Por otro lado, también se tomó en cuenta que un porcentaje de los trabajadores no conocen las normas y políticas que deben seguirse para que la distribuidora funcione de una forma adecuada. Así mismo con la misión, visión, valores y objetivos, donde no se tiene claro o no conocen cuales son. Finalmente se hizo una pregunta muy importante respecto a que, si la distribuidora sería capaz de adaptarse a nuevos cambios económicos y pandemias, lo cual el 22% cree que no podría ser capaz la distribuidora de acoplarse a cambios como el impacto que vivimos en la actualidad.

### ***2.13.4. Entrevista a gerentes***

La entrevista cuenta con 23 preguntas y se realizaron a el gerente comercial que será representado por R1 en sus respuestas y la gerente financiera por R2.

¿Cómo nace la idea de convertirse en Distribuidora?

R1: La idea nació del deseo que querer expandirse y dejar de centrarse en vender al consumidor final.

R2: Esto nace con la idea de hacer crecer al negocio familiar, dejar de ser un almacén minorista y empezar a distribuir los productos en este caso de alto consumo a los sub-distribuidores.

¿Cuáles fueron los cambios que tuvo que enfrentar en nueva sociedad jurídica en ausencia del fundador?

R1: El cambio se fue dando naturalmente con el tiempo, no fue un cambio brusco y pudo sobrellevarse con tranquilidad.

R2: Este cambio fue poco a poco porque el fundador quería que su hija asumiera el cargo del negocio y con el tiempo dejó de tener participación.

¿Existió resistencia de los 3 proveedores multinacionales, en el cambio de representante legal de la distribuidora?

R1: No hubo, porque como se dijo anteriormente el cambio de representante no fue algo que ocurrió rápido fue un proceso donde cada vez nos involucrábamos más y los proveedores ya nos conocían.

R2: No existió resistencia, los proveedores ya conocían que mi esposa era la que asumiría esta responsabilidad.

¿Se siente conforme con la visión y misión que tienen actualmente?

R1: Realmente es algo que queremos mejorar, quizás al momento en el que pusimos nuestra misión y visión no le dimos la importancia necesaria.

R2: No me siento inconforme, pero si se puede tener un mejor enfoque de la misión y visión.

¿Considera que la distribuidora debe actualizar su Organigrama Estructural?

R1: La verdad es algo que si hemos estado pensando porque la distribuidora con el tiempo se está volviendo más seria y las aspiraciones de crecer nos hace dar cuenta que hay varios aspectos por mejorar.

R2: Si, se debe actualizar porque ese organigrama fue creado cuando nos convertimos en una distribuidora.

¿Cuenta la distribuidora con un Manual de Funciones?

R1: No, si hemos querido crear un manual, pero se ha ido posponiendo con el tiempo.

R2: No, estuvo en planes de realizarse, pero se quedó en solo planes.

¿Lo considera importante?

R1: Si, hemos dejado que se posponga, pero sería un gran apoyo para la empresa y más para cuando ingrese un nuevo trabajador a la distribuidora.

R2: Si, es muy importante y debemos retomar este plan de crear un manual para la distribuidora.

¿La distribuidora cuenta con un manual de bienvenida y conducta para los trabajadores?

R1: No cuenta

R2: No cuenta

¿La distribuidora cuenta con equipos actualizados que aporten al desarrollo de las funciones?

R1: La distribuidora cuenta con equipos de buenas marcas y calidad que funcionan correctamente y se les da mantenimiento, por este motivo no hay aun la necesidad de comprar nuevos equipos.

R2: No son equipos que estén 100% actualizados, pero han funcionado bien hasta la actualidad.

¿Tienen un Plan Estratégico de mínimo 5 años para su desarrollo y diversificación?

R1: Para el desarrollo si tenemos, pero creo que no hemos implementado bien el plan estratégico en lo que es la diversificación.



R2: A la distribuidora le falta en lo que es el planteamiento de un plan estratégico, que sea algo que este bien desarrollado.

¿La infraestructura de la oficina y bodegas es adecuada para su funcionamiento?

R1: Si, hemos buscado y construido buenos lugares para que nuestro personal se sienta cómodo y de igual forma los productos para que se encuentren en excelente calidad.

R2: Si, los espacios son amplios y actualmente permiten que en oficina se respete el distanciamiento para que todos se sientan seguros.

¿Qué formas de pago aceptan?

R1: Contado, crédito y cheque contra entrega.

R2: Contado, crédito y cheque contra entrega.

¿Tienen planeado a futuro ampliar su número de proveedores?

R1: Por ahora no lo tenemos planeado porque no queremos arriesgarnos por la pandemia, pero antes de eso si estaban entre nuestros planes.

R2: Si queremos ampliarnos con los proveedores para poder tener más variedad en el catálogo de productos.

¿El personal de la distribuidora cuenta con capacitación?

R1: No cuenta

R2: No cuenta

¿El nuevo personal recibe capacitación?

R1: Es preparado brevemente por la persona que anteriormente ocupaba el cargo, pero por lo general la mayoría de nuestros trabajadores al menos en oficina han sido los mismos por muchos años.

R2: Recibe una pequeña capacitación para que conozca como se maneja su puesto de trabajo.

¿Tienen planeado a futuro aumentar su línea de productos a distribuir?

R1: Si, con el tiempo queremos ofrecer más productos, pero por el momento nos encontramos con los mismo productos.

R2: Si, nuestro plan es ser la principal distribuidora de la provincia.

¿Los precios son competitivos?

R1: Si, el mercado es muy competitivo en precios, productos y promociones.

R2: Demasiado competitivo, siempre buscamos ofrecer el mejor precio.

¿Qué tipo de promociones propias ofrecen a sus clientes?

R1: Se ofrece un descuento al cliente por puntualidad del pago.

R2: La distribuidora ofrece un descuento por ser puntual en los pagos.

¿Realizan algún tipo de publicidad para promocionarse en el mercado?

R1: No, no se ha invertido en publicidad.

R2: No, la única publicidad que se ha hecho fue cuando se creó una página en facebook pero no se ha hecho una publicidad de forma profesional.

¿La distribuidora en que puntos es vulnerable frente a la competencia?

R1: Es vulnerable en la falta de promociones propias

R2: Se vuelve vulnerable con los precios porque la competencia puede contar con marcas de productos que son más económicos.

¿Considera usted que se debe aplicar un plan operativo en el corto plazo con la nueva realidad (Covid-19)?

R1: Si, porque no sabemos o no nos sentimos seguros de lo que vaya a suceder con esta pandemia.

R2: Si, es muy necesaria al menos mientras dure esta pandemia que nos ha afectado a todos.

¿Qué planes tiene la empresa para los años 2021-2025?

R1: Tenemos planeado dejar de estar como una persona natural y ser una persona jurídica, tenemos la aspiración de convertirnos en una empresa grande y llegar a expandirnos por todas las provincias del Ecuador.

R2: Ya hemos conversado sobre el convertirnos en persona jurídica, queremos crecer no solo en la provincia, si no ser conocidos nacionalmente.

¿Qué planes tiene la empresa para los años 2026-2030?

R1: Ya tener una gran empresa y haber crecido en otras provincias.

R2: Como ya se dijo anteriormente, la aspiración es en ser una empresa grande.

## Capítulo 3

### 3.1. Segmentación de clientes

Se identificaron tres tipologías de clientes en este tipo de negocios:

- a) **Clientes frecuentes:** son los clientes más antiguos que se han fidelizado por el buen servicio al cliente, como las promociones, el poder de las marcas de gama alta y gran demanda que la empresa distribuye.
- b) **Clientes ocasionales:** son los clientes que compran cuando hay escases de sus proveedores habituales o marcas de menor costo con calidad aceptable. También hacen pedidos menores, o por su tamaño o porque diversifican varias marcas.
- c) **Clientes nuevos:** es una meta de la empresa crecer en la cantidad de nuevos clientes, objetivo que será medible para cada vendedor y supervisor mensualmente y tendrá un plan de incentivos económico para este equipo de trabajo. En especial en este año 2021 en el que continua la pandemia Covid-19. Además, este es un objetivo comercial clave para el crecimiento del año 2025.

### 3.2. Planificación de Estrategias a largo plazo para la fidelización de clientes

La empresa implementará una cartilla estadística por cada cliente de la empresa para mantener su récord de compras, cumplimientos de pagos y ampliación de adquisición de nuevos productos tradicionales e históricos.

Estrategias a seguir:

- Cada inicio de semestre se sorteará premios en una reunión especial virtual mediante una reunión ampliada en zoom ante un notario público de que se han

incorporado los cupones emitidos en base al cumplimiento de las tres metas propuestas para los compradores frecuentes por cada ruta.

- Igual modalidad se aplicará para los clientes esporádicos que han mostrado un crecimiento en sus compras mínimo del 20% con respecto con el semestre anterior.
- También se premiará a los clientes nuevos que facturen y cumplan las metas anteriores acumulando un promedio de compras al semestre de \$15.000.

Se aplicará la siguiente tabla de incentivos para los clientes:

- a) Clientes frecuentes:** Se sortearán dos premios mayores de un viaje con gastos pagados por cuatro días para una pareja, un destino turístico fuera del Ecuador de un costo de \$2.000 y tres electrodomésticos de máximo \$1.000.
- b) Clientes ocasionales:** recibirán mediante sorteo premios de electrodomésticos de promedio de \$300 cada uno, recibirán tres premios
- c) Clientes nuevos:** recibirán dos premios de hasta \$500 cada uno en electrodomésticos, equipos de audio y video o informáticos.

### **3.3. Estrategias Corporativas**

#### **3.3.1. Marketing MIX**

##### **3.3.1.1. Producto**

Los productos que forman parte de la distribuidora son en total 552 de los cuales se ha tomado para el estudio los productos estrella de las tres marcas Nestlé, Kimberly-Clark y Unilever.

**Tabla 21***Productos estrella de Nestlé*

<b>Producto</b>	<b>Descripción</b>
1. Nestlé galleta taco sal	135 gr.
2. Ricas Galletas	67 gr.
3. Leche en polvo La Vaquita	400 gr.
4. Ricacao Doypack	150 gr.
5. La Leche entera	1 l.
6. Amor Waffer	22.5 gr.

Nota: Tomado del catálogo de productos de la Distribuidora La Libertad.

**Tabla 22***Productos estrella de Kimberly-Clark*

<b>Producto</b>	<b>Descripción</b>
1. Ph Scott Rindemax	Paq. De 6 unid.
2. Ph Scott Rindemax	Paq. De 12 unid.
3. Ph Flor Clásico	Paq. De 6 unid.
4. Toalla Femenina Kotex	Paq. De 8 unid.

Nota: Tomado del catálogo de productos de la Distribuidora La Libertad.

**Tabla 23***Productos estrella de Unilever*

<b>Producto</b>	<b>Descripción</b>
1. Detergente Deja	400 gr.
2. Detergente Deja	1.2 kl.
3. Detergente Surf	500 gr.

Nota: Tomado del catálogo de productos de la Distribuidora La Libertad.

### 3.3.1.2. Precio

**Tabla 24**

*Precios de productos estrella de Nestlé*

	<b>Producto</b>	<b>Gramaje</b>	<b>Cantidad Por Caja</b>	<b>Precio de Fábrica</b>	<b>Precio</b>
1.	Nestlé galleta taco sal	135 gr.	28 unid.	\$9,48	\$13,48
2.	Ricas Galletas	67 gr.	48 unid.	\$11,97	\$15,97
3.	Leche en polvo La Vaquita	400 gr.	30 unid.	\$99,85	\$103,85
4.	Ricacao Doypack	150 gr.	70 unid.	\$56,22	\$60,22
5.	La Lechera entera Amor	1 l.	12 unid.	\$10,76	\$14,76
6.	Waffer	22.5gr	22 unid.	\$20,73	\$24,73

Nota: Tomado del catálogo de productos de la Distribuidora La Libertad.

**Tabla 25**

*Precios de productos estrella de Kimberly-Clark*

	<b>Producto</b>	<b>Presentación</b>	<b>Cantidad Por Caja</b>	<b>Precio de Fábrica</b>	<b>Precio</b>
1.	Ph Scott Rindemax	Paq. de 6 unid.	8 paq.	\$4,04	\$8,04
2.	Ph Scott Rindemax	Paq. de 12 unid.	4 paq.	\$7,93	\$11,93
3.	Ph Flor Clásico	Paq. de 6 unid. Paq. por 8	8 paq.	\$2,64	\$6,64
4.	Toalla Femenina Kotex	unid.	8 paq.	\$51,76	\$55,76

Nota: Tomado del catálogo de productos de la Distribuidora La Libertad.

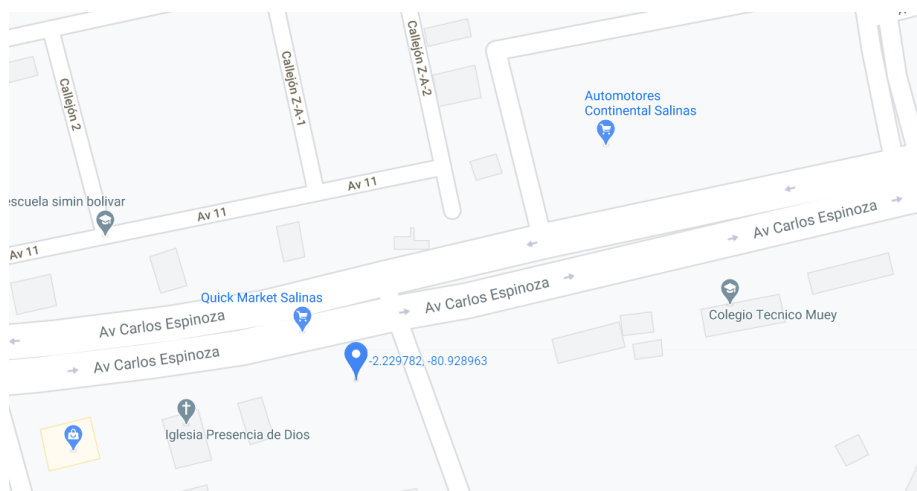
**Tabla 26**

*Precios de productos estrella de Unilever*

	<b>Producto</b>	<b>Gramaje</b>	<b>Cantidad por Bulto</b>	<b>Precio de Fábrica</b>	<b>Precio</b>
1.	Detergente Deja	400 gr	36 unid.	\$26,52	\$30,52
2.	Detergente Deja	1.2 kl.	12 unid.	\$35,50	\$39,50
3.	Detergente Surf	500 gr.	21 unid.	\$13,80	\$17,80

Nota: Tomado del catálogo de productos de la Distribuidora La Libertad.

### 3.3.1.3. Plaza



**Figura 39**

*Ubicación logística de la empresa*

Nota: Zona geográfica de la Distribuidora La Libertad.

El mecanismo de comercialización de la empresa se sustenta en el mapeo del sector geográfico autorizado por los proveedores:

Mediante rutas a cargo de los supervisores y vendedores en los tres sectores establecidos (Playas, Santa Elena Norte, La Libertad, Salinas y Santa Elena Sur). El sistema



comercial es de “puerta a puerta”, los vendedores toman los pedidos del cliente y el equipo de entrega “delivery” hace llegar los pedidos en 24h después de haber sido realizados, se hacen excepciones en ocasiones especiales. Es responsabilidad de los despachadores de recibir el pago al contado o los cheques de los proveedores o respetar el acuerdo de crédito asignada a cada cliente según las instrucciones acordadas con los clientes y aprobadas por la gerencia de ventas y gerencia financiera.

#### **3.3.1.1. Consumidor Satisfecho**

La empresa deberá actualizar su página web en formato virtual que este habilitada las 24 horas del día para que los clientes vendedores asignados inmediatamente que se encuentren desabastecidos o requieran mercadería extra u otros productos, independientes que sean visitados, esta facilidad tipo tienda virtual ampliará la cobertura de compras y abastecimientos inmediatos muy útil en tiempo de pandemia, a futuro podría convertirse en un mecanismo de ahorro de costo fijo de personal que visita las zonas permanentemente. Otra estrategia clave que se recomienda para mantener satisfechos a los clientes y conocer sus necesidades:

- La visita comprobatoria *in situ* de parte de los supervisores es clave para cumplir con el proceso de retroalimentación personal de los clientes y conocer sus niveles de satisfacción, determinar si existen problemas no resueltos o no reportados o irregularidades que dañan la fidelidad: aplicando la acción empresarial de que el cliente que no habla o se queja y no es escuchado de forma abrupta y silenciosa.
- Se recomienda rotar al personal de supervisores cada tres meses de los distintos sectores y rutas, y a los vendedores cada seis meses para lograr una adecuada sinergia funcional que permitirá evaluar mejor al personal haciendo análisis

comparativos en la productividad de distintos vendedores de las zonas, rutas o sector, además facilita los excesos de confianza y la dependencia de los clientes con los vendedores, mejorando de esta forma los procesos de control interno. Estos cambios siempre traerán algunos desajustes durante su primer año de implementación en el corto plazo, sin embargo, garantizan mejores resultados en el mediano y largo plazo.

- Además, facilita los procesos de rotación del personal para el cumplimiento del calendario anual de vacaciones de la empresa y rompe el concepto de empleados indispensables por el de empleados eficientes.
- Se sugiere en caso de presentarse vacantes de vendedores, se le dé oportunidad al personal que hace despacho y entregas, reforzando con un preventivo y formativo plan de capacitación institucional masivo en la actualidad no existe según las encuesta y entrevistas realizadas a los colaboradores y directivos de la empresa.

#### **3.3.1.2. Costo a Satisfacer**

Como estrategias a implementar sugeridas se recomienda estructurar un sistema de remuneraciones mixto (porción fija + porciones variables + predios entregados en beneficios personales o familiares), reforzado con una tabla de incentivos monetarios y no monetarios para desafiar al personal a ser más eficiente si trabaja más de forma organizada, cumple o supera los estándares de productividad y eficiencia que constituirá las promesas básicas de la empresa frente a sus clientes.

Como Beneficios no monetarios se definen los siguientes:

- Audífonos, cenas familiares, tablets, viajes, entradas a conciertos, entradas a partidos de futbol, pago de servicio de internet por tres meses, pago de televisión

pagada por tres meses, sorteos de electrodomésticos o equipos de audio video, informativos para los equipos que cumplen o superan sus presupuestos del semestre, no reportan quejas de gravedad de sus clientes y han contribuido con la cobranza adecuada de los mismos.

- Sueldo Fijo superior al básico vigente, más tablas de comisiones, más beneficios no monetarios.
- El objetivo es reducir los costos fijos y ampliar los costos variables en relación con los resultados alcanzados.
- Además, incentivar la sana competencia entre los equipos de trabajo de los tres sectores establecidos.

### **3.3.1.3. Facilidades a los clientes**

Implementar un sistema de línea de crédito por cliente y días de plazo de pago que se deben cumplir para participar antes explicados en el programa de fidelización.

Identificar clientes claves que le representan a la empresa el 80% de su facturación. En la estructuración del portafolio del cliente asignado a cada vendedor con su respectivo supervisor, debe contener una parte de los clientes claves, los que forman parte del portafolio 80%, la porción de clientes ocasionales que representan el 20% y la incorporación de clientes nuevos o el rescate de clientes perdidos como mínimo con tres meses de antigüedad.

Se recomienda implementar un programa de relaciones públicas y conocimientos detallado de los clientes, mediante la aplicación de un sistema básico CRM (Customer Relationship Management) para mantener cortesías para el día de cumpleaños, aniversarios de bodas, saludos o consuelo en momentos felices o tristes de los clientes, mediante la presencia

física o virtual de los representantes de la empresa. Enviar eventualmente souvenirs publicitarios, recordatorios de nuestra marca empresa proveedora, por ejemplo, reloj para el establecimiento, lámparas para computadoras, jarros o termos coleccionables de costo bajo pero durable.

#### **3.3.1.4. Comunicación**

El uso de la herramienta antes mencionada de CRM para conocimiento a los clientes, más el portal web interactivo facilitaran el proceso de comunicación permanente con nuestros clientes a las llamadas eventuales, que realizará el propio gerente de ventas. Reforzada con la visita personaliza una vez al año a todos los clientes *in situ* para mantener una mejor sociabilidad y comunicación.

#### **3.4. Estrategia Funcional**

De acuerdo con los resultados a las entrevistas y los resultados de los colaboradores recomendamos a la empresa seguir los siguientes procesos:

- Diseñar un calendario óptimo de vacaciones anual para evitar acumulación de periodo.
- Implementar un programada de capacitación de motivación, desarrollo personal de relaciones públicas y quejas y reclamos de clientes, que deben ser aprobados por todo el personal sin excepción.
- Implementar el manual de funciones y descripción de puestos de trabajos para mejorar la clasificación de tareas y evaluar el rendimiento del personal en su trabajo *in situ* (donde el cliente) y en oficina de la empresa o trabajo virtual.
- Implementar el manual de conducto responsabilidades y beneficios para los colaboradores de la empresa.

- Implementar el sistema de remuneración mixto.
- Implementar los planes de incentivo por el cumplimiento de metas para el personal de despacho y entrega.
- Crear un sistema de eficiencia para el personal administrativo y de otras áreas cuando se cumplen los presupuestos y metas de la empresa.
- Implementar el programa CRM básico para el conocimiento del cliente.
- Implementar un sistema de austeridad para ahorro de costos de la empresa en vista de que las ventas se han reducido por la pandemia en el año del 2021 cuya tendencia se viene marcando comparada con el 2019.

### **3.5. Estrategia de Amplia Diferenciación**

El año 2021 se caracteriza por ser un año atípico por ser el año de la pandemia Covid-19, situación que ha generado la crisis sanitaria y económica conjunto ha causado una recesión a nivel mundial. Escenario que nos obliga a ser más creativos e innovadores.

- a) La empresa deberá mejorar el clima laboral, como evitar los despidos mediante un plan costos ocultos o improductivos, que involucrarían reducir el desperdicio, reciclar materiales, reutilizar recursos, simplificar el trabajo, estudiar la extensión de horarios del personal para trabajar en turnos en horas más eficientes para hacer los viajes evitando la pérdida de tiempo excesivo o congestionado.
- b) Evitar el pago de sobretiempo creando un manual de turnos y compensatorios entre trabajos in situ o presencial.
- c) Implementar el plan de fidelización a clientes personales y las cortesías a la fidelidad que se otorgaran semestralmente.

- d) Determinar toda la capacidad ociosa que pueda disponer la empresa a nivel de su infraestructura, para optimizar los costos hundidos que tendría la empresa debido a la pérdida de ventas por la recesión económica ya explicada: determinar capacidad de almacenamiento de bodegas, tiempo de despacho, la opción de representar a otros proveedores en las mismas rutas que mantiene la empresa. Como plan de diversificación y crecimiento para compensar la reducción de las ventas al año 2019 que fue el año previo a la pandemia covid-19.
- e) Optimizar los costos hundidos que por la crisis del año 2021 y la incertidumbre del 2022 al 2025 se pueda proyectar.

### **3.6. Estrategia de enfoque de Nicho de Mercado basado en diferenciación**

Se recomienda en la empresa con el ánimo de crecer o compensar ventas no compita con sus clientes a proveer de forma directa de grandes compradores como son los hoteles, resorts ubicados en las zonas, salvo que históricamente estos establecimientos se abastezcan con proveedores directos autorizados porque de ser así afectaría el concepto de fidelización al cliente al practicar con la forma de competencia desleal que sería totalmente negativa.

El activo más importante de la empresa es su cartera de clientes, en función del volumen de comprar como ya se explicó anteriormente:

- Clientes frecuentes
- Clientes Nuevos
- Clientes antiguos

## Capítulo 4: Viabilidad Económica

### 4.1. Demanda Actual del Mercado

Por medio del cuadro de ventas del año 2020, que es lo que sustenta el porcentaje de la demanda de cada marca de productos (Nestlé, Kimberly-Clark y Unilever) en el anterior año.

**Tabla 26**

*Representación de ventas*

<b>Representación de ventas - 2020</b>	
Nestlé	41%
Unilever	32%
Kimberly-Clark	27%

Nota: Tomado de información internada de la Distribuidora “La Libertad”

**Tabla 27**

*Ventas periodo 2020*

<b>Ventas 2020</b>	
Enero	\$ 293.429,69
Febrero	\$ 295.218,90
Marzo	\$ 304.880,61
Abril	\$ 308.101,18
Mayo	\$ 306.669,81
Junio	\$ 306.311,97
Julio	\$ 301.660,04
Agosto	\$ 292.356,17
Septiembre	\$ 290.209,12
Octubre	\$ 290.566,96
Noviembre	\$ 297.365,94
Diciembre	\$ 291.640,49
<b>Total</b>	<b>\$ 3.578.410,87</b>

Nota: Tomado de información internada de la Distribuidora “La Libertad”

## 4.2. Crecimiento de la Demanda

El crecimiento de la demanda está basado en un valor estimado dependiendo de los meses, se realizó un cálculo donde existe una variación en los porcentajes, debido a que se tomó en cuenta los meses donde la demanda era alta por motivo de las festividades.

**Tabla 28**

*Crecimiento de la demanda*

Mes/Año	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Enero	\$ 401.497,70	\$ 409.527,65	\$ 417.718,21	\$ 426.072,57	\$ 434.594,02
Febrero	\$ 328.498,12	\$ 335.068,08	\$ 341.769,44	\$ 348.604,83	\$ 355.576,93
Marzo	\$ 182.498,95	\$ 186.148,93	\$ 189.871,91	\$ 193.669,35	\$ 197.542,74
Abril	\$ 291.998,33	\$ 297.838,29	\$ 303.795,06	\$ 309.870,96	\$ 316.068,38
Mayo	\$ 255.498,54	\$ 260.608,51	\$ 265.820,68	\$ 271.137,09	\$ 276.559,83
Junio	\$ 182.498,95	\$ 186.148,93	\$ 189.871,91	\$ 193.669,35	\$ 197.542,74
Julio	\$ 291.998,33	\$ 297.838,29	\$ 303.795,06	\$ 309.870,96	\$ 316.068,38
Agosto	\$ 255.498,54	\$ 260.608,51	\$ 265.820,68	\$ 271.137,09	\$ 276.559,83
Septiembre	\$ 218.998,75	\$ 223.378,72	\$ 227.846,29	\$ 232.403,22	\$ 237.051,28
Octubre	\$ 328.498,12	\$ 335.068,08	\$ 341.769,44	\$ 348.604,83	\$ 355.576,93
Noviembre	\$ 364.997,91	\$ 372.297,87	\$ 379.743,82	\$ 387.338,70	\$ 395.085,47
Diciembre	\$ 547.496,86	\$ 558.446,80	\$ 569.615,74	\$ 581.008,05	\$ 592.628,21
Total	\$3.649.979,09	\$3.722.978,67	\$3.797.438,24	\$3.873.387,01	\$3.950.854,75

Nota: Tomado de información internada de la Distribuidora "La Libertad"



### 4.3. Balance Inicial

Mediante este balance general se presenta los resultados obtenidos del año 2020 de la Distribuidora “La Libertad”.

**Tabla 29**

*Balance Inicial*

<b>Balance General - Año 2020</b>			
<b>Activo Corriente</b>		<b>Pasivo Corriente</b>	
Caja General Ruta	\$ 52.195,13	Proveedores Por Pagar	\$ 409.219,00
Cheques En Tesorería	\$ 69.621,24	Cuentas Por Pagar Iess	\$ 4.214,09
Bancos	\$ 142.088,39	Cuentas Por Pagar Retenciones	\$ 17.139,27
Cuentas Y Doc Por Cobrar	\$ 227.441,06	Cuentas Por Pagar Iva	\$ 40.176,16
Inventarios	\$ 575.726,37	Otras Cuantías Por Pagar	\$ 10.000,00
		Impuestos y Trabajadores	
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 1.067.072,19</b>	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 480.748,52</b>
<b>Activos Fijos</b>		<b>Pasivo Largo Plazo</b>	
Edificio Centro	\$ 200.000,00	Préstamo Banco Bolivariano 1	\$ 17.212,68
Galpón Y Locales	\$ 520.000,00	Préstamo Banco Bolivariano 2	\$ 2.000,00
Galpón 2	\$ 150.000,00	Préstamo Banco Bolivariano 2	\$ 5.207,52
Casa Salinas	\$ 250.000,00	Préstamo Banco Produbanco	\$ 13.952,00
Terrenos	\$ 150.000,00	Tarjetas De Crédito	\$ 16.900,94
Casa Guayaquil	\$ 120.000,00		
Vehículos	\$ 30.000,00	<b>Total Prestamos Lp</b>	<b>\$ 55.273,14</b>
Camiones	\$ 90.000,00		
Furgonetas 2015	\$ 85.319,00	<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 536.021,66</b>
Depreciación	\$ -195.094,50		
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>\$ 1.400.224,50</b>	<b>Patrimonio</b>	
		Capital	\$ 1.780.000,00
<b>Activos No Corrientes</b>		Utilidad Reinvertida	\$ 164.775,03
Otros Activos Valor Residual	\$ 13.500,00	<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 1.944.775,03</b>
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>\$ 13.500,00</b>		
<b>Total Activo</b>	<b>\$ 2.480.796,69</b>	<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 2.480.796,69</b>

#### 4.5. Pronóstico de Ventas

**Tabla 30**

*Pronóstico de ventas*

<b>Mes/Año</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Enero	\$ 401.497,70	\$ 409.527,65	\$ 417.718,21	\$ 426.072,57	\$ 434.594,02
Febrero	\$ 328.498,12	\$ 335.068,08	\$ 341.769,44	\$ 348.604,83	\$ 355.576,93
Marzo	\$ 182.498,95	\$ 186.148,93	\$ 189.871,91	\$ 193.669,35	\$ 197.542,74
Abril	\$ 291.998,33	\$ 297.838,29	\$ 303.795,06	\$ 309.870,96	\$ 316.068,38
Mayo	\$ 255.498,54	\$ 260.608,51	\$ 265.820,68	\$ 271.137,09	\$ 276.559,83
Junio	\$ 182.498,95	\$ 186.148,93	\$ 189.871,91	\$ 193.669,35	\$ 197.542,74
Julio	\$ 291.998,33	\$ 297.838,29	\$ 303.795,06	\$ 309.870,96	\$ 316.068,38
Agosto	\$ 255.498,54	\$ 260.608,51	\$ 265.820,68	\$ 271.137,09	\$ 276.559,83
Septiembre	\$ 218.998,75	\$ 223.378,72	\$ 227.846,29	\$ 232.403,22	\$ 237.051,28
Octubre	\$ 328.498,12	\$ 335.068,08	\$ 341.769,44	\$ 348.604,83	\$ 355.576,93
Noviembre	\$ 364.997,91	\$ 372.297,87	\$ 379.743,82	\$ 387.338,70	\$ 395.085,47
Diciembre	\$ 547.496,86	\$ 558.446,80	\$ 569.615,74	\$ 581.008,05	\$ 592.628,21
<b>Total</b>	<b>\$3.649.979,09</b>	<b>\$3.722.978,67</b>	<b>\$3.797.438,24</b>	<b>\$3.873.387,01</b>	<b>\$3.950.854,75</b>

#### 4.7. Índices Financieros

Para realizar los cálculos de los siguientes índices financieros, se definió estimaciones para realizar la proyección que son importantes para el negocio para tener un crecimiento adecuado.

**Tabla 31**

*Índices Financieros*

---

<b>Estimación para Proyección</b>
1. La junta directiva para los siguientes años tiene por meta restablecer el nivel de los indicadores previo a pandemia
2. Los días de clientes se reducirán en 2 días por año
3. Los días de inventario se reducirán en 5 días por año
4. Los días de proveedores se van a mantener
5. La estructura de gastos se mantendrá de acuerdo con el último año
6. La junta directiva decide no invertir en activos hasta que se revuelva la situación de pandemia.
7. Se efectúan las amortizaciones de las deudas
8. La provisión de la cuenta del IVA x pagar se hace de acuerdo con el promedio
9. Las ventas aumentan el 4% anual
10. El costo de la deuda de largo plazo se mantiene al último año

---

Basando en las estimaciones de la tabla 32, se pudo definir los índices financieros.

**Tabla 32**

*Indicadores Financieros*

<b>Días por año</b>	<b>360</b>	<b>360</b>	<b>360</b>	<b>360</b>
Indicadores de Actividad	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Rotación de clientes (Ventas a Crédito/ CxC)	40,81	32,84	39,88	15,73
Días de clientes (Días del periodo/ Rotación CxC)	9	11	9	23
Rotación de inventarios (Costo de Venta/ Inventarios)	18,79	12,23	11,71	4,88
Días de inventarios (Días del Periodo/ Rotación Inventarios)	19	29	31	74
Rotación de proveedores (Costo de Ventas/ CxP Proveedores)	6,09	5,89	5,88	6,86
Días de proveedores (Días del Periodo/ Rotación Proveedores)	59	61	61	52
Ciclo de conversión de efectivo	-31	-21	-21	44
<b>Indicadores de Liquidez</b>				
Razón Circulante (Act. Corriente/ Pas. Corriente)	1,01	1,15	1,12	2,22
Prueba Ácida (Act. Corriente- Inventario) / Pas. Corriente)	0,73	0,73	0,69	1,02
<b>Indicadores de Endeudamiento</b>				
Relación Deuda a Recursos Propios (Total Pasivo/ Patrimonio)	68%	51%	45%	28%
Razon de Endeudamiento (Deuda Total / Activos)	41%	34%	31%	22%
Proporción de deuda a corto plazo (Pasivos de corto plazo/Total Pasivos)	92%	90%	90%	90%
Costo de Deuda (Kd) (Int./Pasivo con costo)	11,40%	8,25%	7,93%	7,55%
Cobertura Intereses (U Oper/ Intereses)	30	36	50	79
<b>Indicadores de Rentabilidad</b>				
Rotación de activos (Ventas Netas/ Total Activos)	2,40	1,90	1,77	1,44
Margen Bruto (U. Bruta/ Ventas Netas)	16%	17%	19%	22%
Margen operativo (U. Operacional / Ventas Netas)	5%	5%	7%	9%
Margen Neto (U. Neta / Ventas Netas)	3%	4%	4%	5%
ROA (U. Neta / Activos)	8%	7%	7%	7%
ROE (U. Neta/ Patrimonio)	14%	11%	11%	8%
<b>Modelo Dupont</b>				
Rentabilidad de Ventas => Margen Neto	3%	4%	4%	5%
Eficiencia de Activos => Rotación de activos	2,40	1,90	1,77	1,44
ROA	8%	7%	7%	7%
Apal. Fin (Multiplicador del Patrimonio=Activos/Patrimonio)	1,7	1,5	1,5	1,3
ROE = ROA x Apalancamiento Financiero	14%	11%	11%	8%

**Tabla 33***Índices Proyectados*

<b>Días por año</b>	<b>360</b>	<b>360</b>	<b>360</b>	<b>360</b>	<b>360</b>
<b>Indicadores de Actividad</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Rotación de clientes (Ventas a Crédito/ CxC)	17,24	19,07	21,33	24,19	27,95
Días de clientes (Días del periodo/ Rotación CxC)	21	19	17	15	13
Rotación de inventarios (Costo de Venta/ Inventarios)	5,23	5,64	6,12	6,69	7,38
Días de inventarios (Días del Periodo/ Rotación Inventarios)	69	64	59	54	49
Rotación de proveedores (Costo de Ventas/ CxP Proveedores)	6,26	6,26	6,26	6,26	6,26
Días de proveedores (Días del Periodo/ Rotación Proveedores)	57	57	57	57	57
Ciclo de conversión de efectivo	32	25	18	11	4

**4.8. Análisis de Sensibilidad**

Se muestra el balance general proyectado a 5 años, tiempo dado para realizar el análisis de los resultados de las estrategias.

**Tabla 34***Balance General proyectado*

	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Activo Corriente</b>					
Efectivo Y Equivalente De Efectivo	\$ 527.786,49	\$ 572.930,84	\$ 621.391,02	\$ 676.408,02	\$ 735.301,83
Cuentas Y Doc Por Cobrar	\$ 211.712,22	\$ 195.263,25	\$ 178.071,64	\$ 160.114,25	\$ 141.367,34
Inventarios	\$ 456.251,50	\$ 464.435,28	\$ 472.773,33	\$ 481.268,62	\$ 489.924,23
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$1.195.750,21</b>	<b>\$ 1.232.629,37</b>	<b>\$1.272.235,98</b>	<b>\$1.317.790,90</b>	<b>\$1.366.593,40</b>
<b>Activos Fijos</b>					
Edificio Centro	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00
Galpón Y Locales	\$ 520.000,00	\$ 520.000,00	\$ 520.000,00	\$ 520.000,00	\$ 520.000,00
Galpón 2	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00
Casa Salinas	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00
Terrenos	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00
Casa Guayaquil	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00

Vehículos	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Camiones	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00
Furgonetas 2015	\$ 85.319,00	\$ 85.319,00	\$ 85.319,00	\$ 85.319,00	\$ 85.319,00
Depreciación	\$ -225.187,15	\$ -255.881,66	\$ -287.190,05	\$ -319.124,62	\$ -351.697,87
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>\$1.370.131,85</b>	<b>\$ 1.339.437,34</b>	<b>\$1.308.128,95</b>	<b>\$1.276.194,38</b>	<b>\$1.243.621,13</b>
<b>Activos No Corrientes</b>					
Otros Activos Valor Residual	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>\$1.383.631,85</b>	<b>\$ 1.352.937,34</b>	<b>\$1.321.628,95</b>	<b>\$1.289.694,38</b>	<b>\$1.257.121,13</b>
<b>Total Activo</b>	<b>\$2.579.382,05</b>	<b>\$ 2.585.566,72</b>	<b>\$2.593.864,93</b>	<b>\$2.607.485,28</b>	<b>\$2.623.714,53</b>
<b>Pasivo Corriente</b>					
Proveedores Por Pagar	\$ 456.251,50	\$ 464.435,28	\$ 472.773,33	\$ 481.268,62	\$ 489.924,23
Cuentas Por Pagar IEES	\$ 2.547,37	\$ 880,65	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas Por Pagar Retenciones	\$ 17.224,97	\$ 17.311,09	\$ 17.397,65	\$ 17.484,63	\$ 17.572,06
Cuentas Por Pagar Iva	\$ 50.756,19	\$ 51.771,31	\$ 52.806,74	\$ 53.862,87	\$ 54.940,13
Otras Cuantias Por Pagar	\$ 9.000,00	\$ 8.000,00	\$ 7.000,00	\$ 6.000,00	\$ 5.000,00
Impuestos Y Trabajadores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 535.780,02</b>	<b>\$ 542.398,33</b>	<b>\$ 549.977,71</b>	<b>\$ 558.616,13</b>	<b>\$ 567.436,41</b>
<b>Pasivo Largo Plazo</b>					
Préstamo Banco Bolivariano 1	\$ 16.525,36	\$ 15.838,04	\$ 15.150,72	\$ 14.463,40	\$ 13.776,08
Préstamo Banco Bolivariano 2	\$ 1.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamo Banco Bolivariano 2	\$ 3.614,59	\$ 2.021,66	\$ 428,73	\$ -	\$ -
Préstamo Banco Produbanco	\$ 13.214,00	\$ 12.476,00	\$ 11.738,00	\$ 11.000,00	\$ 10.262,00
Tarjetas De Crédito	\$ 11.900,94	\$ 6.900,94	\$ 1.900,94	\$ -	\$ -
<b>Total Prestamos Lp</b>	<b>\$ 46.254,89</b>	<b>\$ 37.236,64</b>	<b>\$ 29.218,39</b>	<b>\$ 25.463,40</b>	<b>\$ 24.038,08</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 582.034,91</b>	<b>\$ 579.634,97</b>	<b>\$ 579.196,10</b>	<b>\$ 584.079,53</b>	<b>\$ 591.474,49</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital	\$1.780.000,00	\$ 1.780.000,00	\$ 1.780.000,00	\$ 1.780.000,00	\$1.780.000,00
Utilidad Reinvertida	\$ 217.347,14	\$ 225.931,74	\$ 234.668,83	\$ 243.405,75	\$ 252.240,04
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$1.997.347,14</b>	<b>\$ 2.005.931,74</b>	<b>\$2.014.668,83</b>	<b>\$2.023.405,75</b>	<b>\$2.032.240,04</b>
<b>Total Pasivo Mas Patrimonio</b>	<b>\$2.579.382,05</b>	<b>\$ 2.585.566,72</b>	<b>\$2.593.864,93</b>	<b>\$2.607.485,28</b>	<b>\$2.623.714,53</b>

De igual forma, se presenta el estado de resultados proyectado a 5 años.

**Tabla 35**

*Estado de Resultados proyectado*

	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Ingresos</b>					
Ventas Netas 0%	\$ 782.397,97	\$ 798.045,93	\$ 814.006,84	\$ 830.286,98	\$ 846.892,72
Ventas Netas 12%	\$ 2.867.581,12	\$ 2.924.932,74	\$ 2.983.431,40	\$ 3.043.100,03	\$ 3.103.962,03
<b>Costos</b>					
Costos De Ventas 0%	\$ 589.673,60	\$ 595.570,34	\$ 601.526,04	\$ 607.541,30	\$ 613.616,72
Costos De Ventas 12%	\$ 2.268.651,62	\$ 2.314.024,65	\$ 2.360.305,14	\$ 2.407.511,24	\$ 2.455.661,47
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 791.653,87</b>	<b>\$ 813.383,68</b>	<b>\$ 835.607,06</b>	<b>\$ 858.334,46</b>	<b>\$ 881.576,56</b>
<b>Gastos</b>					
Gastos Sueldos Y Salarios	\$ 315.720,60	\$ 322.035,01	\$ 328.475,71	\$ 335.045,23	\$ 341.746,13
Gastos De Ventas	\$ 41.046,48	\$ 41.867,41	\$ 42.704,76	\$ 43.558,86	\$ 44.430,03
Gastos Administrativos	\$ 10.754,47	\$ 10.969,56	\$ 11.188,95	\$ 11.412,73	\$ 11.640,99
Gastos Operativos	\$ 10.502,12	\$ 10.712,17	\$ 10.926,41	\$ 11.144,94	\$ 11.367,84
Gastos De Seguros	\$ 1.169,94	\$ 1.193,34	\$ 1.217,21	\$ 1.241,55	\$ 1.266,38
Gastos De Depreciación	\$ 30.092,65	\$ 30.694,51	\$ 31.308,40	\$ 31.934,56	\$ 32.573,25
Gastos De Intereses	\$ 3.491,55	\$ 2.810,81	\$ 2.205,55	\$ 1.922,10	\$ 1.814,51
Gastos De Impuestos Y Tasas	\$ 1.762,51	\$ 1.797,76	\$ 1.833,71	\$ 1.870,39	\$ 1.907,80
Gastos Varios	\$ 6.596,85	\$ 6.728,79	\$ 6.863,36	\$ 7.000,63	\$ 7.140,64
Gastos Personales	\$ 29.580,00	\$ 30.171,60	\$ 30.775,03	\$ 31.390,53	\$ 32.018,34
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 450.717,18</b>	<b>\$ 458.980,95</b>	<b>\$ 467.499,09</b>	<b>\$ 476.521,52</b>	<b>\$ 485.905,92</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>\$ 340.936,69</b>	<b>\$ 354.402,73</b>	<b>\$ 368.107,97</b>	<b>\$ 381.812,94</b>	<b>\$ 395.670,65</b>
Porcion Participacion Trabajadores 15%	\$ 51.140,50	\$ 53.160,41	\$ 55.216,19	\$ 57.271,94	\$ 59.350,60
Utilidad Antes Impuesto Renta	\$ 289.796,19	\$ 301.242,32	\$ 312.891,77	\$ 324.541,00	\$ 336.320,05
Impuesto	\$ 72.449,05	\$ 75.310,58	\$ 78.222,94	\$ 81.135,25	\$ 84.080,01
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 217.347,14</b>	<b>\$ 225.931,74</b>	<b>\$ 234.668,83</b>	<b>\$ 243.405,75</b>	<b>\$ 252.240,04</b>

Para elaborar el análisis de sensibilidad, se utiliza el flujo de efectivo para poder definir los diferentes indicadores.

**Tabla 36**

*Flujo de efectivo*

	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ingresos		\$3.649.979,09	\$3.722.978,67	\$3.797.438,24	\$3.873.387,01	\$3.950.854,75
(-) Costo de Venta		\$2.858.325,22	\$2.909.594,99	\$2.961.831,18	\$3.015.052,55	\$3.069.278,18
<b>(=) Utilidad Bruta</b>		<b>\$791.653,87</b>	<b>\$813.383,68</b>	<b>\$835.607,06</b>	<b>\$858.334,46</b>	<b>\$881.576,56</b>
(-) Gastos Operacionales		\$417.132,98	\$425.475,64	\$433.985,15	\$442.664,85	\$451.518,15
Depreciación (de activos fijos)		\$30.092,65	\$30.694,51	\$31.308,40	\$31.934,56	\$32.573,25
<b>(=) Utilidad Operacional</b>		<b>\$344.428,24</b>	<b>\$357.213,54</b>	<b>\$370.313,51</b>	<b>\$383.735,05</b>	<b>\$397.485,16</b>
(-) <b>Gastos No Operacionales</b>		<b>\$3.491,55</b>	<b>\$2.810,81</b>	<b>\$2.205,55</b>	<b>\$1.922,10</b>	<b>\$1.814,51</b>
Gastos financieros		\$3.491,55	\$2.810,81	\$2.205,55	\$1.922,10	\$1.814,51
<b>(=) Utilidad antes de Part. Trab. E Impuestos</b>		<b>\$340.936,69</b>	<b>\$354.402,73</b>	<b>\$368.107,97</b>	<b>\$381.812,94</b>	<b>\$395.670,65</b>
(-) 15% Participación de Trabajadores		\$51.140,50	\$53.160,41	\$55.216,19	\$57.271,94	\$59.350,60
<b>(=) Utilidad antes de Impuestos</b>		<b>\$289.796,19</b>	<b>\$301.242,32</b>	<b>\$312.891,77</b>	<b>\$324.541,00</b>	<b>\$336.320,05</b>
(-) 25% Impuesto a la Renta		\$72.449,05	\$75.310,58	\$78.222,94	\$81.135,25	\$84.080,01
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>		<b>\$217.347,14</b>	<b>\$225.931,74</b>	<b>\$234.668,83</b>	<b>\$243.405,75</b>	<b>\$252.240,04</b>
(+) Depreciacion (de activos fijos)		\$30.092,65	\$30.694,51	\$31.308,40	\$31.934,56	\$32.573,25
(-) Capital de Trabajo	\$659.970,18					
(+) Recuperación Capital de Trabj.						\$659.970,18
<b>(=) Flujo Neto Efectivo</b>	<b>\$659.970,18</b>	<b>\$247.439,79</b>	<b>\$256.626,25</b>	<b>\$265.977,22</b>	<b>\$275.340,31</b>	<b>\$944.783,47</b>

tmar	20%
vna	\$390.835,33
Tir	39%
<b>WACC</b>	<b>20%</b>



## **Conclusiones**

El objetivo del presente trabajo de investigación tuvo como fin proponer un plan estratégico que contribuya a mejorar la competitividad y los procesos operativos, en contratos de representación (Kimberly-Clark, Unilever y Nestlé) y poder ampliar su catálogo de productos por medio de otras representaciones.

\* La revisión de literatura incluyó diferentes teorías vinculadas con el tema escogido de investigación las cuales son: plan de negocios, diferentes tipos de estrategias, sistema de distribución de productos, método de casos y las teorías de las cinco fuerzas. La investigación de estas teorías aportó a conocer la definición concreta del tema para comprender sus factores internos y conocer los distintos tipos de estrategias que se pueden aplicar en estos tipos de negocios.

\* La recolección de información del tema planteado se realizó a través de fuentes primarias la cual incluyó una entrevista con los gerentes de la distribuidora y una encuesta dirigida a los trabajadores que tomó en consideración la población de 74 colaboradores, misma que fue medida utilizando el Alfa de Cronbach que dio como resultado 0,90 demostrando su nivel de confiabilidad.

\* Dentro de los hallazgos encontrados se pudo concluir que existe una falta de colaboración entre los equipos de trabajo, lo cual provoca que no se mantenga un buen ambiente laboral. Además, existe una evidente falta de conocimientos del desarrollo de tareas y funciones que cada trabajador debe realizar, de igual forma con las normas y políticas, las cuales no se tienen claras, así mismo con la misión, visión, valores y objetivos. Por otro lado, también se demostró que los empleados consideran importante la

implementación de capacitación, el respaldo y apoyo de la distribuidora y la implementación de incentivos por realizar un trabajo eficiente.

\* Mediante el diagnóstico realizado a la empresa, se pudo conocer que tan alto es el poder de negociación que tienen los clientes y proveedores, las amenazas de competidores entrantes y productos sustitutos, y por último la rivalidad entre los competidores. Estos factores ayudaron a tener una visión más clara al momento de plantear propuestas para las estrategias que ayudaran al crecimiento de la empresa.

\* Finalmente se plantearon estrategias basadas en el análisis de Porter a fin de reforzar cada área interna de la empresa, además de tomar en cuenta los resultados de las encuestas realizadas a los empleados con el propósito de que estas estrategias se enfoquen en la satisfacción en cada uno de los integrantes de la empresa, tanto a los empleados y a los clientes ya sean frecuentes, nuevos y antiguos.

## **Recomendaciones**

Se recomienda realizar un cronograma para la pronta implementación de las estrategias propuestas en el presente trabajo, pues se ha demostrado que incrementará a la competitividad y rentabilidad de la empresa. De esta forma se facilitará la toma de decisiones y permitirá tener un control más estricto sobre la implementación de las estrategias dentro de los plazos que establezcan.

Además, se recomienda implementar las capacitaciones a los empleados debido a que se demostró en las encuestas realizadas que es el principal factor no satisfecho. Finalmente se considera importante que se realicen encuestas de satisfacción al cliente que permitan identificar los puntos a mejorar en el servicio brindado y poder reconocer el nivel de satisfacción de los principales productos.

## Bibliografía

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2020, enero).

Instructivo externo obtención del permiso de funcionamiento. Control Sanitario N° 6. [https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/02/IE-B.3.0-PF-02\\_V6\\_Obtencion\\_Permission\\_funcionamiento.pdf](https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/02/IE-B.3.0-PF-02_V6_Obtencion_Permission_funcionamiento.pdf)

Agencia Nacional de Tránsito. (2018). *Autorización de operación Transporte de cuenta propia*. Títulos Habilitantes. <https://www.ant.gob.ec/index.php/transito-2/titulos-habilitantes?id=1986>

Agencia Nacional de Tránsito. (2020). *Calendarización de matriculación vehicular con nuevas disposiciones*. Noticias Nacionales. <https://www.ant.gob.ec/index.php/noticias/noticias-nacionales/61-calendarizacion-de-matriculacion-vehicular-con-nuevas-disposiciones>

Andía, W., & Paucara, E. (2013). Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitud y diferencias. *Industrial Data*. N° 1, Vol. 16. pp. 80-84. <https://www.redalyc.org/pdf/816/81629469009.pdf>

Armstrong, G., Kotler, P., Merino, M. J., Pintado, T., & Juan, J. M. (2011). *Introducción al Marketing*. Editorial Pearson Educación. Edición N° 3. Madrid, España.

Asamblea Nacional. (2019, 29 de mayo). *Código de Comercio*. Registro Oficial. Quito, Ecuador. [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/lotaip/a2/2019/JUNIO/C%C3%B3digo\\_de\\_Comercio.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/2019/JUNIO/C%C3%B3digo_de_Comercio.pdf)

- Avellán, G. (2020, 17 de abril). Reestructuración integral de la deuda externa. La República. Opinión.  
<https://www.larepublica.ec/blog/2020/04/17/reestructuración-integral-deuda-externa/>
- Banco Central del Ecuador. (2020, septiembre). *Gestión de la liquidez del sistema financiero*. Estadísticas Sector Monetario Financiero. N° 186.  
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/Liquidez/gli202009.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2020, 30 de septiembre). *La economía ecuatoriana decreció 12,4% en el segundo trimestre de 2020*. Boletín de prensa mensual.  
<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1383-la-economia-ecuatoriana-decrecio-12-4-en-el-segundo-trimestre-de-2020>
- Benavides, R. (2018). *Modulo Ambiental de la Encuesta Estructural Empresarial ENESEM, año 2018*. Boletín técnico. N° 01-2020-MA-ENESEM.  
[https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas\\_Ambientales/EMPRESAS/Empresas\\_2018/Boletin\\_Tecnico-Modulo\\_Ambiental\\_ENESEM\\_2018.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/EMPRESAS/Empresas_2018/Boletin_Tecnico-Modulo_Ambiental_ENESEM_2018.pdf)
- Benitez, M. (2012). Evolución del Concepto de Competitividad. *Revista Ingeniería Industrial: Actualidad y Nuevas Tendencias*. N° 8, Vol. 3. pp. 72-82.  
<https://www.redalyc.org/pdf/2150/215025114007.pdf>
- Bertram, D. (2008). *Likert Scales... are the meaning of life*. Topic report.  
<http://poincare.matf.bg.ac.rs/~kristina/topic-dane-likert.pdf>

Carrión, J. (2007). *Estrategia, de la Visión a la Acción*. Editorial Esic. Madrid. pp.29.

[https://books.google.com.ec/books?id=8\\_PwIoGOa6QC&pg=PA3&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=2#v=onepage&q&f=true](https://books.google.com.ec/books?id=8_PwIoGOa6QC&pg=PA3&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=true)

Chicaiza, M., & Varea, S. (2014). *Diversidad religiosa y espiritual en la conformación del Estado ecuatoriano*. Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Culto. N° 1. Ecuador.

[https://issuu.com/ministeriodejusticia/docs/libro\\_diversidad\\_religiosa\\_y\\_espiri](https://issuu.com/ministeriodejusticia/docs/libro_diversidad_religiosa_y_espiri)

Diario El Universo. (2020, 5 de octubre). *Ecuador recibirá \$7.150 millones de créditos este 2020 de organismos multilaterales y bancos chinos*. Economía. Quito, Ecuador.

<https://www.eluniverso.com/noticias/2020/10/04/nota/8002669/financiamiento-lenin-moreno-deuda-interna-deuda-externa-fmi-pago>

Diario El Universo. (2020, 26 de septiembre). *Tasas de interés para créditos se calcularán en base a una nueva metodología, por resolución de la Junta de Regulación Monetaria*. Economía.

<https://www.eluniverso.com/noticias/2020/09/25/nota/7990894/cambios-metodologia-tasas-interes>

Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos. (2020, 26 de mayo). *Inscripción de Constitución de Compañías o Sociedades*. Trámites.

<https://www.gob.ec/dinardap/tramites/inscripcion-constitucion-companias-sociedades>

EALDE Business School. (2020, 7 de julio). *Qué es el método del caso y qué aporta esta forma de estudio*. Dirección General. <https://www.ealde.es/metodo-del-caso/>

- Filion, L., Cisneros, L., & Mejía, J. (2011). *Administración de PYMES*. Editorial Pearson Educación. Edición N° 1. México. p. 41. <http://daltonorellana.info/wp-content/uploads/sites/436/2014/08/Administracion-de-pymes-emprender-dirigir-y-desarrollar-empresas.pdf>
- García, J. M. (2013). *Canales de distribución: Distribución de productos de consumo masivo*. Universidad Católica de Cordoba. Sistema de bibliotecas. p. 50. [http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/676/1/TM\\_GarciaBrunori.pdf](http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/676/1/TM_GarciaBrunori.pdf)
- Giner, J. (2019, 12 de septiembre). Canales de distribución, ¿Cuál es el adecuado para tu negocio?. Escuela de Negocios y Dirección. Business Review. <https://br.escoladenegociosydireccion.com/business/emprendedores/canales-de-distribucion-cual-es-el-adecuado-para-tu-negocio/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGRAW-HILL. Edición N° 6. México. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wpcontent/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- INEC. (2010). *El Censo informa: Educación*. Resultados del censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/capitulo\\_educacion\\_censo\\_poblacion\\_vivienda.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/capitulo_educacion_censo_poblacion_vivienda.pdf)
- INEC. (2012, agosto). *Primeras estadísticas oficiales sobre filiación religiosa en el Ecuador*. Estadísticas Sociales. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Filiacion\\_Religiosa/presentacion\\_religion.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Filiacion_Religiosa/presentacion_religion.pdf)

INEC. (2019). Aviso de entrada y salida. Empleador.

<https://www.iess.gob.ec/es/web/empleador/avisos-de-entrada-y-salida>

INEC. (2019). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones Encuesta*

*Multipropósito - TIC 2019. Estadísticas Sociales.*

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

[inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2019/201912\\_Principales\\_resultados\\_Multiproposito\\_TIC.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2019/201912_Principales_resultados_Multiproposito_TIC.pdf)

INEC. (2020). *Información Económica Ambiental en Empresa ENESEM 2018*. Encuesta

a empresas. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

[inec/Encuestas\\_Ambientales/EMPRESAS/Empresas\\_2018/Princ\\_resul\\_mod\\_ambiental\\_ENESEM\\_2018.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/EMPRESAS/Empresas_2018/Princ_resul_mod_ambiental_ENESEM_2018.pdf)

Kotler, P. (2006). *Marketing*. Editorial Pearson Prentice Hall. Edición N° 3. México.

Lucila, A. (2017). *Canales de Distribución*. Editorial Areandino. Edición N° 1. Bogotá D.C.

<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1270/Canales%20de%20Distribuci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio del Interior. (2019). *Permisos de Funcionamiento*. Ministerio de Gobierno.

<https://www.ministeriodegobierno.gob.ec/wp->

[content/uploads/2012/10/Categori%CC%81as-Permisos-de-funcionamiento.pdf](https://www.ministeriodegobierno.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/Categori%CC%81as-Permisos-de-funcionamiento.pdf)

Moreno, C. (2020). *Corrupción pública: ¡Qué fácil es robarnos!* *Vistazo*. Política.

<https://www.vistazo.com/seccion/pais/politica-nacional/corrupcion-publica-que-facil-es-robarnos>



- Ortega, A. (2018). *Enfoques de la investigación*. Universidad del Atlántico. Barranquilla. pp. 19. [https://www.researchgate.net/profile/Alfredo\\_Otero-Ortega/publication/326905435\\_Enfoques\\_de\\_investigaci3n/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/enfoques-de-investigaci3n.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alfredo_Otero-Ortega/publication/326905435_Enfoques_de_investigaci3n/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/enfoques-de-investigaci3n.pdf)
- Pérez, D., & Pérez, I. (2006). La distribución como elemento esencial del marketing. EOI Escuela de Negocios. <https://www.eoi.es/es/file/18746/download?token=5m4L3mvX>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*. [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter\\_libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter_libre.pdf)
- Robles, L., Figuero, M., Varastegui, M., & Oseda, D. (2015). *Teoría y Práctica de la investigación Científica*. Editorial Soluciones Gráficas SAC. Edición N° 1. Perú.
- Salgado, A. C. (2007). *Quality investigation: designs, evaluation of the methodological strictness and challenges*. Revista LIBERABIT. Lima, Perú. pp. 71-78. <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v13n13/a09v13n13.pdf>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021*. Planificación. <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/03/Plan-Nacional-de-Desarrollo-para-publicar-en-web-actualizado.pdf>
- Servicio de Rentas Internas. (2013). *Retenciones de impuesto a la renta*. Normativa para agentes de retención y contribuyentes especiales.

<https://www.sri.gob.ec/web/guest/normativa-para-agentes-de-retencion-y-contribuyentes-especiales>

Servicio Nacional de Derechos Intelectuales SENADI. (2020). *Registro de Marcas de Productos y Servicios único para personas naturales y jurídicas sean nacionales o extranjeras*. Trámites. <https://www.gob.ec/senadi/tramites/registro-marcas-productos-servicios-unico-personas-naturales-juridicas-sean-nacionales-extranjeras>

Simbaña, E. (2019). *Panorama actual del analfabetismo en Ecuador*. Facultad de comunicación y artes visuales.

<http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/11700/1/UDLA-EC-TPE-2019-24.pdf>

Slusarczyk, M., & Morales, N. (2016). Análisis de las estrategias empresariales y de las TIC. *Revista de Investigación 3C Empresa*. N° 1 Vol. 5. pp. 29-46.

[https://ojs.3ciencias.com/index.php/3c-empresa/issue/view/86/pdf\\_11](https://ojs.3ciencias.com/index.php/3c-empresa/issue/view/86/pdf_11)

Tamayo, A. (2019). La Constitución del Estado plurinacional ecuatoriano, más allá del reconocimiento constitucional: Descolonización, autonomías e interculturalidad. *Antropología Cuadernos de Investigación*. N° 22. pp. 14-31.

<http://cuadernosdeantropologia-puce.edu.ec/index.php/antropologia/article/view/203/150>

Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. (2019). *Métodos de recolección de datos para una investigación*. Boletín Electrónico N° 3. [http://fgsalazar.net/Landivar/ING-Primero/boletin03/URL\\_03\\_BAS01.pdf](http://fgsalazar.net/Landivar/ING-Primero/boletin03/URL_03_BAS01.pdf)

Urbano, P. (2016). Análisis de datos cualitativos. *Revista Fedumar Pedagogía y Educación*. N°1, Vol.3. pp 113-126.

<http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/fedumar/article/view/1122/106>

4

Valencia, E. (2020, 17 de septiembre). Después de tocar fondo, la curva de ventas ha dejado de caer en Ecuador. *Revista Vistazo*.

<https://www.vistazo.com/seccion/portafolio/despues-de-tocar-fondo-la-curva-de-ventas-ha-dejado-de-caer-en-ecuador>

Ynzunza, C., & Izar, J. (2016). Estrategia de negocio, gestión de recursos humanos.

*Revista Investigación y Ciencia*. N° 69, Vol. 24. pp. 47-53.

<https://www.redalyc.org/pdf/674/67449381007.pdf>

## Anexos

### A. Encuesta a empleados



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

#### Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Empresariales

#### Carrera de Administración de Empresa

#### Encuesta a los empleados de la Distribuidora La Libertad

Mediante la presente encuesta tiene como objetivo obtener conseguir información que sea de utilidad para el desarrollo de la tesis titulada “Plan Estratégico De Negocios Aplicado Al Caso: Distribuidora “La Libertad” - Provincia De Santa Elena – Ecuador”, previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial.

Cuestionario:

Género:                      M                       F

Defina su función en la distribuidora:

---

**Nota:** Marque con una X dentro de la escala del 1 al 6 según como se encuentre a gusto en la empresa, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 6 totalmente de acuerdo.

1. Totalmente en Desacuerdo
2. En Desacuerdo
3. Parcialmente en Desacuerdo
4. Parcialmente de Acuerdo
5. De Acuerdo
6. Totalmente de Acuerdo

DIMENSIONES	PUNTUACIÓN					
	Totalmente en Desacuerdo	En	Parcialmente en Desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
	1	2	3	4	5	6
<b>1. Autonomía</b>						
1.1 ¿Es de su agrado la corporación donde labora?						
1.2 ¿Considera una prioridad la realización de sus actividades y tareas?						
1.3 ¿considera que como trabajador alcanza los estándares de rendimiento y desempeño que la empresa requiere?						
1.4 ¿Se siente satisfecho con la empresa en cuanto a autonomía para la toma de decisiones de acuerdo con sus funciones?						
1.5 ¿Percibe Ud. que el reconocimiento y motivación por parte de la empresa son necesarios para el mejoramiento de su desempeño?						
<b>2. Apoyo</b>						
2.1 ¿se siente respaldado por la compañía ante posibles incertidumbres en cuanto a sus funciones?						
2.2 ¿Cree tener retroalimentaciones positivas que permitan comprender y enmendar errores laborales?						
2.3 ¿Se considera capaz de proponer soluciones prácticas ante inconvenientes o problemas en el ámbito laboral?						
2.4 ¿Cree Ud. que sería beneficioso tener el respaldo de la empresa que le permita equilibrar su vida personal y laboral?						
2.5 ¿Considera necesario el apoyo de la empresa en cuanto a necesidades emocionales para mejorar su desempeño laboral?						
<b>3. Reconocimiento</b>						
3.1 ¿Le agrada la idea de recibir beneficios adicionales por los logros alcanzados en la empresa?						
3.2 ¿Consideraría agradable la celebración de eventos, paseos y convivencias que involucren a su familia?						
3.3 ¿Estaría interesado en recibir capacitaciones, talleres y cursos que le ayuden a mejorar su desempeño laboral?						
3.4 ¿Considera Ud. que al recibir beneficios adicionales no monetarios actuaría con mayor esfuerzo para cumplir sus funciones laborales?						
3.5 ¿Considera importante el establecimiento de un programa de beneficios no monetarios por parte de la empresa?						
<b>4. Cooperación</b>						
4.1 ¿Está satisfecho con la relación que mantiene con su equipo de trabajo y demás colaboradores de la empresa?						

4.2 ¿Considera que el ambiente laboral donde se desenvuelve es agradable?						
4.3 ¿Los colaboradores con quienes trabaja se muestran cooperativos ante inconvenientes laborales?						
4.4 ¿Considera que una retroalimentación continua en falencias o errores es la mejor opción para mejorar su rendimiento?						
4.5 ¿En su opinión, es necesaria la cooperación entre trabajadores para optimizar los resultados de la empresa?						
<b>5. Estructura</b>						
5.1 ¿Tiene claro el desarrollo de sus tareas y funciones?						
5.2 ¿Tiene clara las normas y políticas que debe seguir?						
5.3 ¿Conoce la misión, visión, valores y objetivos de la distribuidora?						
5.4 ¿Cuenta con los materiales necesarios para cumplir con sus funciones?						
5.5 ¿Cree usted que la distribuidora se adaptaría a nuevos cambios económicos y pandemias?						

**Nota:** Agradecemos su colaboración, porque esta información anónima ayudara a mejorar el desempeño de la empresa.

**Fecha:** sábado, 30 de Enero del 2021

## **B. Entrevista a gerentes**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

### **Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Empresariales**

#### **Carrera de Administración de Empresa**

##### **Entrevista a los Gerentes de la Distribuidora La Libertad**

Mediante la presente encuesta tiene como objetivo obtener conseguir información que sea de utilidad para el desarrollo de la tesis titulada “Plan Estratégico De Negocios Aplicado Al Caso: Distribuidora “La Libertad” - Provincia De Santa Elena – Ecuador”, previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial.

Cuestionario:

1. ¿Cómo nace la idea de convertirse en Distribuidora?
2. ¿Cuáles fueron los cambios que tuvo que enfrentar en nueva sociedad jurídica en ausencia del fundador?
3. ¿Existió resistencia de los 3 proveedores multinacionales, en el cambio de representante legal de la distribuidora?
4. ¿Se siente conforme con la visión y misión que tienen actualmente?
5. ¿Considera que la distribuidora debe actualizar su Organigrama Estructural?
6. ¿Cuenta la distribuidora con un Manual de Funciones?
7. ¿Lo considera importante?
8. ¿La distribuidora cuenta con un manual de bienvenida y conducta para los trabajadores?

9. ¿La distribuidora cuenta con equipos actualizados que aporten al desarrollo de las funciones?
10. ¿Tienen un Plan Estratégico de mínimo 5 años para su desarrollo y diversificación?
11. ¿La infraestructura de la oficina y bodegas es adecuada para su funcionamiento?
12. ¿Qué formas de pago aceptan?
13. ¿Tienen planeado a futuro ampliar su número de proveedores?
14. ¿El personal de la distribuidora cuenta con capacitación?
15. ¿El nuevo personal recibe capacitación?
16. ¿Tienen planeado a futuro aumentar su línea de productos a distribuir?
17. ¿Los precios son competitivos?
18. ¿Qué tipo de promociones propias ofrecen a sus clientes?
19. ¿Realizan algún tipo de publicidad para promocionarse en el mercado?
20. ¿La distribuidora en que puntos es vulnerable frente a la competencia?
21. ¿Considera usted que se debe aplicar un plan operativo en el corto plazo con la nueva realidad (Covid-19)?
22. ¿Qué planes tiene la empresa para los años 2021-2025?
23. ¿Qué planes tiene la empresa para los años 2026-2030?





Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Vanegas Cadena Victoria Natalia** con C.C: # 2400129637 autora del trabajo de titulación: **Plan estratégico de negocios aplicado al caso: Distribuidora “La Libertad” - Provincia de Santa Elena - Ecuador**, previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **23 de febrero del 2021**

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Vanegas Cadena Victoria Natalia**

C.C: **2400129637**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Plan estratégico de negocios aplicado al caso: Distribuidora “La Libertad” - Provincia de Santa Elena - Ecuador		
<b>AUTOR(ES)</b>	Victoria Natalia Vanegas Cadena		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Jacinto Humberto Mancero Mosquera MSc.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Ciencias Económicas Y Administrativas		
<b>CARRERA:</b>	Administración De Empresas		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Ingeniera Comercial		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	23 de febrero del 2021	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	133
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Plan estratégico de negocios y Competitividad		
<b>PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:</b>	Plan de Negocios, Estrategias, Productos de Consumo Masivo, Distribuidora, Posicionamiento, Rentabilidad, Sub-Distribuidores, Proveedores, Competitividad		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>El presente trabajo está enfocado en proponer un plan estratégico aplicado a la distribuidora de productos de consumo masivo “La Libertad” ubicada en la provincia de Santa Elena, con el objetivo de mejorar la competitividad y los procesos operativos, en contratos de representación (Nestlé, Kimberly-Clark y Unilever) y crecer en otras representaciones que generen variedad al catálogo de productos que posee la distribuidora, que conduzcan a la empresa a mayores niveles de rentabilidad.</p> <p>El levantamiento de información se realizó a través de fuentes primarias que incluyó encuestas realizadas a los empleados de la distribuidora y entrevistas enfocadas en los altos mandos de la empresa. La población total fue de 74 empleados por medio de los cuales se evaluó distintas variables para conocer el estado actual de la distribuidora.</p> <p>Los principales hallazgos que se encontraron fueron que existe una falta de colaboración entre el equipo de trabajo, carencia de conocimientos de tareas, funciones, normas y políticas internas, mismas variables que se consideran primordial para un funcionamiento óptimo en la empresa.</p> <p>Finalmente, componentes como capacitaciones, el apoyo ante inquietudes, el recibir beneficios adicionales y contar con el respaldo de la distribuidora hacia los trabajadores, son considerados como las variables fundamentales de los empleados.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-967896377	<b>E-mail:</b> victoria_vanegas19@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre:</b> Arévalo Avecillas, Danny Xavier		
	<b>Teléfono:</b> +593-991048220		
	<b>E-mail:</b> danny.arevalo@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			