



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TÍTULO**

**Planificación Estratégica para el "Micromercado El  
Económico" ubicado en la ciudad de Buena Fe, Provincia de  
Los Ríos; Período: 2016-2020**

**AUTORAS:**

**Bohórquez Romero, Astrid Soledad  
Cruz Alcívar, Kayra Lizbeth**

**Trabajo de Titulación  
Previo a la obtención del Título de:  
INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TUTOR (A):**

**Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth Mg.**

**Guayaquil, Ecuador  
2015**



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

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Bohórquez Romero, Astrid Soledad**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**.

**TUTOR (A)**

---

**Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth Mg.**

**DIRECTORA (e) DE LA CARRERA**

---

**Lcda. Isabel Pérez Jiménez M.Ed.**

**Guayaquil, a los 12 días del mes de Marzo del año 2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Cruz Alcivar, Kayra Lizbeth**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**.

**TUTOR (A)**

\_\_\_\_\_  
**Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth Mg.**

**DIRECTORA (e) DE LA CARRERA**

\_\_\_\_\_  
**Lcda. Isabel Pérez Jiménez M.Ed.**

**Guayaquil, a los 12 días del mes de Marzo del año 2015**



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

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Bohórquez Romero, Astrid Soledad**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **Planificación Estratégica para el "Micromercado El Económico"** ubicado en la ciudad de Buena Fe, Provincia de Los Ríos; **Período: 2016-2020**, previo a la obtención del Título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional con mención en Logística y Transporte**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

**Guayaquil, a los 12 días del mes de Marzo del año 2015**

**AUTOR (A)**

---

**Bohórquez Romero, Astrid Soledad**



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

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Cruz Alcívar, Kayra Lizbeth**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **Planificación Estratégica para el "Micromercado El Económico"** ubicado en la ciudad de Buena Fe, Provincia de Los Ríos; **Período: 2016-2020** previo a la obtención del Título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional con mención en Negocios Internacionales**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

**Guayaquil, a los 12 días del mes de Marzo del año 2015**

**AUTOR (A)**

---

**Cruz Alcívar, Kayra Lizbeth**



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

## **AUTORIZACIÓN**

**Yo, Bohórquez Romero, Astrid Soledad**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Planificación Estratégica para el "Micromercado El Económico" ubicado en la ciudad de Buena Fe, Provincia de Los Ríos; Período: 2016-2020**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 12 días del mes de Marzo del año 2015**

**AUTOR(A):**

---

**Bohórquez Romero, Astrid Soledad**



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

## AUTORIZACIÓN

Yo, **Cruz Alcívar, Kayra Lizbeth**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Planificación Estratégica para el "Micromercado El Económico" ubicado en la ciudad de Buena Fe, Provincia de Los Ríos; Período: 2016-2020**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 12 días del mes de Marzo del año 2015**

**AUTOR(A):**

---

**Cruz Alcívar, Kayra Lizbeth**

## **AGRADECIMIENTO**

Este trabajo de titulación es fruto del amor al trabajo inculcado por mis padres. Agradezco a cada uno de los que son parte de mi familia, mi PADRE Elvis Cruz, hombre trabajador que nos enseñó el valor del sacrificio, el esfuerzo para conseguir lo que queremos y a levantarnos siempre más fuertes luego de una caída; mi MADRE Letty Alcivar, mujer luchadora, fuerte e inteligente que nos enseñó la fortaleza que todas llevamos dentro, la importancia de la familia y el amor incondicional que tienen las madres para con sus hijos. A mis hermanos quienes desde la mayor hasta el menor han aportado con un poquito de su esencia y personalidad para sacar lo mejor y han aportado en el largo proceso de mis estudios. Los amo infinitamente.

**Cruz Alcívar, Kayra Lizbeth**

Esta tesis fue realizada en la Universidad Católica, producto de sus enseñanzas quienes hicieron de mí, una persona con criterio, por lo cual agradezco enormemente. Así mismo agradezco a mis profesores que me pudieron guiar, mis compañeros acompañándome en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad.

Un especial agradecimiento a Miss Isabel Pérez, quien fue pieza fundamental para que tanto mis compañeras como yo podamos finalizar el proyecto de tesis con éxito.

Finalmente, agradezco a mi mami quien ha estado conmigo brindándome su apoyo en todo momento siendo la persona más importante en mi vida.

A todos ustedes mi mayor reconocimiento y gratitud.

**Bohórquez Romero, Astrid Soledad**



## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de tesis a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Es por ellos que soy lo que soy ahora y lograre lo que me proponga. Los amo con mi vida.

**Cruz Alcívar, Kayra Lizbeth**

Dedico esta tesis a mi mami, quien me apoyo en todo mi período universitario y fue el motor en la búsqueda de mi superación.  
Para mi papi quien no está presente sin embargo siento su fortaleza desde el cielo, me motivó a ser mejor día a día.  
Con todo mi cariño y amor para las personas que influyeron en mí la madurez para seguir adelante.  
Papi y mami.

**Bohórquez Romero, Astrid Soledad**

# ÍNDICE GENERAL

## Contenido

<b>ANTECEDENTES</b> .....	3
<b>CAPÍTULO 1: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b> .....	7
1.1 Planificación estratégica: historia y conceptualización .....	7
1.1.1 Etapas de la planificación estratégica .....	9
1.2 Modelo de planificación estratégica .....	11
1.2.1 Análisis del ambiente externo.....	12
1.2.1.1 Fuerzas del entorno externo .....	15
1.2.1.2 Análisis competitivo de la industria: Las cinco fuerzas de Michael Porter .....	18
1.2.1.3 Matriz de Evaluación de factores externos.....	22
1.2.2 Análisis del ambiente interno.....	23
1.2.2.1 Matriz FODA.....	24
1.2.2.2 Matriz Consolidada FODA.....	26
1.2.2.3 Capacidades internas.....	28
1.2.2.4 La visión y misión del negocio.....	30
1.2.2.5 Definición de metas y objetivos .....	31
1.2.2.6 Responsabilidad Social Corporativa.....	33
1.2.2.7 Matriz de perfil competitivo.....	34
1.2.3 Formulación Estratégica.....	34
1.2.3.1 Estrategias corporativas.....	35
1.2.3.2 Marco de portafolio FODA.....	40
1.2.3.2 Matriz General Electric .....	44
1.2.3.4 Matriz del Boston Consulting Group (BCG).....	45
1.2.3.5 Estrategia de la unidad de negocios .....	48
1.2.3.6 Estrategias Funcionales .....	52
1.2.4 Implementación Estratégica .....	55
1.2.4.1 Estructura Organizacional .....	55
1.2.4.2 Cultura Organizacional.....	57
1.2.4.3 Empoderamiento .....	57
1.2.4.4 Liderazgo .....	57
1.2.5 Control estratégico.....	59

1.2.5.1 Proyecciones financieras .....	61
1.2.5.2 Balance Score Card .....	61
<b>CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO .....</b>	<b>63</b>
2.1 Análisis PEST .....	63
2.1.1 Factor Político .....	63
2.1.2 Factor Económico .....	64
2.1.3 Factor Social .....	67
2.1.4 Factor Tecnológico .....	69
2.2 Matriz Perfil de Oportunidades y amenazas (POAM) .....	70
2.3 Cinco fuerzas competitivas de la industria de Michael Porter.....	73
2.3.1 Rivalidad entre competidores .....	73
2.3.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	73
2.3.3 Amenaza de ingreso de productos sustitutos .....	73
2.3.4 Poder de negociación de los Proveedores .....	74
2.3.5 Poder de negociación de los consumidores .....	74
2.4 Matriz de Evaluación de factores externos .....	75
2.5 Matriz de perfil competitivo .....	75
<b>CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO .....</b>	<b>77</b>
3.1 Análisis de la Matriz Axiológica .....	78
3.1.2 Misión .....	80
3.1.3 Propuesta de Misión para Micromercado "El Económico" .....	82
3.1.4 Visión.....	83
3.1.4 Propuesta de Visión para Micromercado "El Económico" .....	84
3.1.5 Objetivos .....	84
3.1.5.1 Objetivo General .....	84
3.1.5.2 Objetivo Especifico.....	84
3.1.6 Políticas.....	87
3.1.6.1 Política General.....	87
3.1.6.2 Políticas Específicas .....	87
3.2 Matriz Perfil de capacidad interna (PCI) .....	89
3.3 Matriz de evaluación de los factores internos.....	93
3.4 FODA consolidado.....	94
3.6 Análisis de la matriz BCG .....	98
3.7 Análisis de la Matriz General Electric .....	100

3.7.1 Análisis de la unidad de negocio “Perfumería y artículos de bazar”	100
3.7.2 Análisis de la unidad de negocio “Viveres”	101
3.7.3 Análisis de la unidad de negocio “Licores”	103
3.8 Análisis de la percepción organizacional	105
3.9 Responsabilidad social corporativa de Micromercado “El Económico”	106
<b>CAPÍTULO 4: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>107</b>
4.1 Estrategias Corporativas	107
4.2 Estrategias de la unidad de negocios	110
4.2.1 Estrategias de la unidad de negocios “Artículos de perfumería y Bazar”	110
4.2.2 Estrategias de la unidad de negocios “Licores”	111
4.2.3 Estrategias de la unidad de negocios “Viveres”	112
4.3 Estrategias Funcionales	113
<b>CAPÍTULO 5: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>117</b>
5.1 Logotipo de la empresa	117
5.2 Estructura Organizacional	117
5.2.1 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	119
5.3 Poder de liderazgo	122
5.4 Cultura organizacional	123
<b>CAPÍTULO 6: CONTROL ESTRATÉGICO</b>	<b>125</b>
6.1 Balance Score Card	¡Error! Marcador no definido.
6.2 Estados financieros proyectados	¡Error! Marcador no definido.
6.3 Presupuesto	¡Error! Marcador no definido.
<b>Conclusiones</b>	<b>126</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>145</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>147</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Variables de análisis del factor económico.....	16
Tabla No. 2 Estrategias genéricas y sus características.....	49
Tabla No. 3 Enlace entre las estrategias de unidad de negocios y funcionales	54
Tabla No. 4 Listado de establecimientos comerciales en el Cantón Buena Fe	66
Tabla No. 5 Análisis de factores geográficos del Cantón Buena Fe .....	70
Tabla No. 6 Análisis de factores políticos del Cantón Buena Fe .....	71
Tabla No. 7 Análisis de factores sociales del Cantón Buena Fe.....	72
Tabla No. 8 Análisis de factores tecnológicos del Cantón Buena Fe.....	72
Tabla No. 9 Lista de proveedores de Micromercado “El Económico” .....	74
Tabla No. 10 Matriz de factores externos de Micromercado “El Económico”	75
Tabla No. 11 Matriz del perfil competitivo de Micromercado “El Económico”	76
Tabla No. 12 Matriz Axiológica de Micromercado “El Económico”.....	77
Tabla No. 13 Capacidad competitiva de Micromercado “El Económico” .....	90
Tabla No. 14 Capacidad directiva de Micromercado “El Económico” .....	91
Tabla No. 15 Capacidad financiera de Micromercado “El Económico” .....	92
Tabla No. 16 Capacidad de talento humano de Micromercado “El Económico” .....	93
Tabla No. 17 Matriz de factores internos de Micromercado “El Económico”	94
Tabla No. 18 Matriz consolidada FODA de Micromercado “El Económico” ..	95
Tabla No. 19 Estimación de participación en el mercado .....	98
Tabla No. 20 Estimación de ventas del competidor de Micromercado “El Económico” .....	98
Tabla No. 21 Análisis de la cartera de productos de Micromercado “El Económico” .....	99
Tabla No. 22 Análisis de factores externos de la unidad de negocio “Perfumería y artículos de bazar” de Micromercado “El Económico” .....	100
Tabla No. 23 Análisis de los factores internos de unidad de negocios “Perfumería y artículos de Bazar” de Micromercado “El Económico” .....	101
Tabla No. 24 Análisis de factores externos de la unidad de negocio “Viveres” de Micromercado “El Económico” .....	102
Tabla No. 25 Análisis de los factores internos de unidad de negocios “Viveres” de Micromercado “El Económico” .....	102
Tabla No. 26 Análisis de factores externos de la unidad de negocio “Licores” de Micromercado “El Económico” .....	103

Tabla No. 27 Análisis de los factores internos de unidad de negocios “Licores” de Micromercado “El Económico” .....	104
Tabla 28. Inversión inicial para Micromercado “El Económico”.....	125
Tabla 29. Inversión inicial de capital propio para Micromercado “El Económico” .....	126
Tabla 30. Inversión inicial de capital prestado para Micromercado “El Económico” .....	126
Tabla 31. Tabla de amortización de capital prestado para Micromercado “El Económico” .....	127
Tabla 32. Gastos de personal administrativo para Micromercado “El Económico” .....	128
Tabla 33. Gastos de suministros y servicios para Micromercado “El Económico” .....	128
Tabla 34. Gastos de fuerza de ventas para Micromercado “El Económico”	129
Tabla 35. Tabla de depreciación de activo fijo para Micromercado “El Económico” .....	129
Tabla 36. Tabla de amortización de activo diferido para Micromercado “El Económico” .....	130
Tabla 37. Gastos de personal operativo para Micromercado “El Económico”	130
Tabla 38. Gastos de suministros y servicios operativos para Micromercado “El Económico” .....	131
Tabla 39. Resumen de gastos de Micromercado “El Económico” .....	131
Tabla 40. Costo unitario de producción de Micromercado “El Económico”.	132
Tabla 41. Capital de trabajo de Micromercado “El Económico” .....	132
Tabla 42. Oferta de venta anuales para Micromercado “El Económico” .....	133
Tabla 43. Oferta de venta proyectadas a 5 años para Micromercado “El Económico” .....	134
Tabla 44. Estado de pérdidas y ganancias mensual de Micromercado “El Económico” .....	135
Tabla 44. Estado de pérdidas y ganancias proyectado a 5 años de Micromercado “El Económico” .....	136
Tabla 45. Estado de flujo de efectivo proyectado a 5 años de Micromercado “El Económico” .....	137
Tabla 46. Análisis del punto de equilibrio de Micromercado “El Económico”	138
Tabla 47. Análisis del punto de equilibrio de Micromercado “El Económico”	138

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Proceso de la planificación estratégica.....	12
Gráfico No. 2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter .....	18
Gráfico No. 3 Características de los objetivos empresariales .....	32
Gráfico No. 4 Niveles Estratégicos de la empresa .....	35
Gráfico No. 5 Niveles de estrategias corporativas.....	36
Gráfico No. 6 Marco de portafolio FODA.....	41
Gráfico No. 7 Ejemplo de Matriz General Electric .....	45
Gráfico No. 8 Ejemplo de Matriz BCG .....	48
Gráfico No. 9 Estructura del cuadro de mando integral.....	62
Gráfico No. 10 Distribución población económicamente activa del cantón Buena Fe .....	65
Gráfico No.11 Distribución de los grupos étnicos en el cantón Buena Fe.....	68
Gráfico No.12 Matriz BCG de los productos de Micromercado “El Económico”.....	99
Gráfico No.13 Análisis de la Matriz General Electric de Micromercado “El Económico”.....	104
Gráfico No.14 Marco de portafolio FODA de Micromercado “El Económico”.....	108
Gráfico No.15 Organigrama tentativo para Micromercado “El Económico”.....	118

## ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1. Nuevo logo institucional de Micromercado “El Económico” 117
- Figura 2. Indicador “Rentabilidad sobre recursos propios” de Micromercado “El Económico” 139
- Figura 3. Indicador “Retorno sobre los activos” de Micromercado “El Económico” 140
- Figura 4. Indicador “Índice de apalancamiento” de Micromercado “El Económico” 140
- Figura 5. Indicador “Rotación del inventario” de Micromercado “El Económico” 141
- Figura 6. Indicador “Rotación del personal” de Micromercado “El Económico” 142
- Figura 7. Indicador “Puestos de trabajo cubiertos” de Micromercado “El Económico” 143
- Figura 8. Indicador “Número de capacitaciones por año” de Micromercado “El Económico” 144
- Figura 9. Área de artículos de limpieza actual de Micromercado “El Económico” 152
- Figura 10. Área de bodega de botellas de agua actual de Micromercado “El Económico” 152
- Figura 11. Área de bodega de Micromercado “El Económico” 153
- Figura 12. Perchas de Micromercado “El Económico” 153
- Figura 13. Área de venta de vegetales y legumbres de Micromercado “El Económico” 154
- Figura 14. Área de frigoríficos actual de Micromercado “El Económico” 154
- Figura 15. Carritos de compras actuales de Micromercado “El Económico” 155
- Figura 16. Caja registradora actual de Micromercado “El Económico” 156
- Figura 17. Área de licores de Micromercado “El Económico” 156
- Figura 18. Vista frontal actual de Micromercado “El Económico” 157
- Figura 19. Nuevas cajas registradoras de Micromercado “El Económico” 157
- Figura 20. Prospecto de nuevas perchas para Micromercado “El Económico” 158
- Figura 21. Nuevos frigoríficos para Micromercado “El Económico” 158



## RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de este proyecto de tesis es demostrar la importancia de la planificación estratégica en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas como parte del desarrollo del país, utilizando diferentes herramienta de análisis y evaluación, con el fin, de poseer todos los datos necesarios para el planteamiento de estrategias efectivas que puedan ejecutarse con precisión y con un porcentaje de riesgo moderado y controlado.

La falta de una planificación que ayude a preveer los cambios del ambiente externo y las capacidades del ambiente interno impiden que desarrollen su máximo potencial. Mediante herramientas de análisis como la matriz FODA, el análisis PEST, las matrices de evaluación de los ambientes interno y externo y la matriz de perfil competitivo, se puede lograr una visión global de la empresa, delineando las bases para la creación de estrategias mediante la definición de su misión, visión, objetivos y políticas.

La creación de estrategias corporativas, de unidades de negocios y funcionales, son parte vital para guiar el desarrollo de una empresa, así como, la reestructuración organizacional donde se especifiquen funciones precisas para cada miembro de la empresa, basadas en un liderazgo efectivo por parte de la alta gerencia que fomente el desarrollo de la cultura organizacional, desarrollando las capacidades de la empresa contando con un equipo de trabajo comprometido con los objetivos de desarrollo.

Se concluye con la inversión necesaria de \$90.900,00 cubierto el 76% por fondos propios y el 24% por préstamo, para el desarrollo de las estrategias de crecimiento planteadas. Al presentarse una TIR de 37% y un valor actual neto (VAN) de \$140.078,48 se deduce que el proyecto es viable.

**Palabras Claves:** planificación, estratégica, PEST, mediana empresa, evaluación, análisis.

## **ABSTRACT**

The objective of this thesis project is to demonstrate the importance of strategic planning in the development of small and medium enterprises as part of national development, using different tools of analysis and evaluation, in order, to have all the data needed to in formulating effective strategies that can be implemented with precision and a percentage of moderate and controlled risk.

The lack of planning to help anticipate changes in the external environment and internal environment capabilities preclude develop their full potential. Using tools such as SWOT analysis matrix, PEST analysis, evaluation of internal and external environments and competitive profile matrix, can achieve an overall vision of the company delineating the basis for the creation of strategies by defining its mission, vision, objectives and policies.

The creation of corporate strategy, business unit and functional, are vital to guide the development of a company, as well as organizational restructuring where precise roles for each member of the company are specified, based on effective leadership by the senior management to encourage the development of organizational culture, developing the capabilities of the company having a team committed to development objectives.

It concludes with the necessary investment of \$ 90,900.00. 76% covered by own funds and 24% loan for the development of growth strategies raised. By presenting an IRR of 37% and a net present value (NPV) of \$ 140,078.48 follows that the project is viable.

**Keywords:** planning, strategic, PEST, medium enterprise, evaluation, analysis.

## RÉSUMÉ

L'objectif de ce projet de thèse est de démontrer l'importance de la planification stratégique dans le développement de petites et moyennes entreprises dans le cadre du développement national, en utilisant différents outils d'analyse et d'évaluation, dans l'ordre, d'avoir toutes les données nécessaires pour à formuler des stratégies efficaces qui peuvent être mises en œuvre avec précision et avec un pourcentage de risque modéré et contrôlé .

L'absence d'un plan pour aider à anticiper les changements dans l'environnement externe et les capacités de l'environnement intérieur empêchent de développer leur plein potentiel. Utilisant des outils comme matrice d'analyse SWOT, analyse PEST, matrices d'évaluation des environnements internes et externes et la matrice de profil concurrentiel , peut obtenir une vision globale de la société , décrivant la base pour la création de stratégies par définissant sa mission , la vision, les objectifs et les politiques .

La création de la stratégie d'entreprise, unité d'affaires et fonctionnel , sont essentiels pour guider le développement d'une fête d'entreprise et la restructuration organisationnelle qui des fonctions précises sont spécifiées pour chaque membre de la société, basée sur le leadership efficace la haute direction afin d'encourager le développement de la culture organisationnelle , le développement des capacités de l'entreprise ayant commis une équipe aux objectifs de développement .

Il se termine par l'investissement nécessaire de \$ 90,900.00 76 % couvert par les capitaux propres et 24 % de ses prêts pour le développement de stratégies de croissance élevé. En présentant un TRI de 37 % et une valeur actualisée nette (VAN) de 140,078.48 \$ se ensuit que le projet est viable.

**Mots clés:** planification, stratégique, PEST, moyennes enterprises, l'évaluation , l'analyse .

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de los proyectos de emprendimiento es un tema que ha ocupado la atención de los medios y del país en general los últimos 8 años. Con un gobierno preocupado por el desarrollo de los pequeños y medianos empresarios mediante el fomento de préstamos, excepciones tributarias y capacitaciones, la oportunidad de desarrollar empresas que promuevan el desarrollo financiero de las familias, provincias y país es cada vez más atractiva. Pero existen también, un gran porcentaje de empresas constituidas hace muchos años atrás que no aplican para excepciones tributarias o que no cuentan con los requerimientos para aplicar a préstamos y que, a pesar de su rentabilidad evaluada por su permanencia en el tiempo, necesitan urgentemente medios para mejorar sus procesos una estructuración formal donde se puedan evaluar de manera precisa los factores que intervienen en su sobrevivencia y aprovecharlos al máximo.

En el cantón Buena Fe de la provincia de los Ríos existen múltiples empresas desarrolladas como parte de los deseos de superación de múltiples familias de la localidad. Las empresas localizadas en dicho cantón poseen múltiples actividades lo cual crea un ambiente de alta competitividad, donde las ventajas competitivas que desarrolle cada empresa son vitales para destacar en una industria donde cualquier error puede significar el debacle de cualquier compañía así se posean múltiples factores que colaboren para su supervivencia.

La planificación estratégica es una herramienta de análisis empleada en cualquier contexto que necesite parametrizar y guiar las acciones consecutivas que se llevaran a cabo para el desarrollo de las actividades, mediante el cual, analizando múltiples factores y su incidencia en las actividades de la empresa puede proyectar los cambios que se puedan presentar a corto y largo plazo, y ayude a crear esquemas en los cuales se cubran todos los posibles escenarios en los que se desenvuelva la empresa.

El ambiente externo de una empresa es un factor importante de análisis, al ser un ente que no está bajo el control de la industria, puede alterar seriamente los objetivos trazados por una compañía y determinar el éxito o fracaso de la misma. El ambiente interno presenta todas las debilidades y fortalezas que una empresa pueda desarrollar con el fin de enfrentar las vicisitudes que el ambiente externo pueda proporcionarle, de manera que se pueda adaptar a los cambios del medio sin alterar mayormente a los planes o metas que la empresa necesite conseguir.

Formular correctamente estrategias que minimicen los riesgos ocasionados por el ambiente y elimine las debilidades de una empresa o que permitan aprovechar al máximo las oportunidades que se presenten mejorando las fortalezas de una entidad son claves en el desarrollo de las compañías de hoy en día, donde factores como la tecnología y la atención al cliente han tomado un sello de distinción crucial para los consumidores.

Al momento de ejecutar las estrategias de crecimiento para una empresa es primordial que se desarrollen en un ambiente organizacional estable donde todos sus miembros aporten sus capacidades a la realización de las metas establecidas con el fin de lograr mejoras tanto en su lugar de trabajo como a nivel personal mejorando sus habilidades y llevando un control permanente que permita direccionar cualquier desfase que se presente y continuar por el camino trazado.

## **ANTECEDENTES**

### **Historia del Micromercado “El Económico”**

Micromercado “El Económico” comenzó como un puesto pequeño frente al mercado en el que se vendía legumbres, poco a poco se fue incrementando stock y productos hasta convertirse en una pequeña tienda. El local es familiar y a medida que fue creciendo fue también incrementando su infraestructura; luego de unos cuantos años el local se dio a conocer y además empezó a ser un comisariato con ventas minoristas y mayoristas. Al cabo de diez años, el negocio no solo estaba dedicado a la venta en el local sino también a la distribución de productos a tiendas y locales en cantones vecinos.

Viéndose en la necesidad de satisfacer un pueblo que iba en crecimiento y aumentaba la demanda de productos, el dueño del negocio, Elvis Cruz decide expandirse y abrir un nuevo local en el mismo Cantón a dos cuadras del local original, y luego de este, un tercer local en las afueras del Cantón.

Al comienzo del segundo año de iniciadas las actividades en el tercer local se comenzó a notar las deficiencias que se tenía con respecto a la administración de los locales. Si bien es un negocio familiar, había un cabeza de negocio que no estaba presente siempre para tomar las decisiones estratégicas y delegar funciones; no se contaba con un organigrama y mucho menos un detalle de la funciones que cada persona debía ejecutar.

A mediados del segundo año se sintió la necesidad de cerrar el tercer local ya que a más de no tener el control se comenzaba a sentir la deficiencia de liquidez y el incremento de las deudas. A finales del tercer año se vieron en la obligación de cerrar el segundo local debido a que el costo de mantenerlo abierto era más alto a las ganancias que se pudieran percibir, pero se creó una nueva línea de negocio dedicada a la venta de licores.

Finalmente se optó por permanecer con el primer local, el cual siempre fue el que brindó la sustentabilidad a la familia y en el que se percibían los mayores ingresos, a partir del cierre de las sucursales y luego que el dueño se enfocara únicamente a la matriz el negocio se mantuvo firme, resurgió pero se siguen manteniendo los problemas de organización y planificación.

### **Problemática**

La elaboración de una planificación estratégica es fundamental en el correcto desarrollo de cualquier empresa u organización, pero, generalmente, es implementada solo en las grandes empresas. Sin embargo, las pymes representan un gran porcentaje de los negocios existentes y, en su mayoría, presentan problemas para cubrir las expectativas en cuando a pérdidas en la participación de mercado, fallos en la capacidad tecnológica, deficiente estructura financiera y organizacional, elevados costos y baja rentabilidad. Por estos motivos cabe la pregunta de ¿Por qué es importante desarrollar una planificación estratégica para Micromercado “El Económico”?

### **Justificación**

El proyecto permite conocer desde un punto de vista crítico todos los aspectos involucrados en la planificación estratégica de una empresa, brindando bases y herramientas de análisis como el PCI, la matriz BCG, FODA y PEST para el correcto análisis del entorno en el que se desenvuelven las organizaciones y poder generar estrategias que potencialicen las oportunidades y fortalezas de la empresa y minimicen sus amenazas y debilidades. (Amaya, 2005)

A nivel organizacional, Micromercado “El Económico”, se presenta como una empresa familiar con una necesidad de mejora en sus procesos administrativos, financieros y organizacionales mediante la creación de estrategias puntuales que direccionen sus capacidades.

## **Importancia**

En Ecuador, las pymes representan el 95% de los negocios y son generadoras del 60% del empleo, mostrando flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno, pero también, muestran una deficiencia en la capacitación al personal, acceso a la tecnología e infraestructura inadecuada. Estos factores ayudan a conocer la importancia del proyecto, dada la trascendencia de estas organizaciones en la economía nacional y la necesidad de plantear una estrategia que permita conocer las ventajas y desventajas que poseen mediante un correcto análisis y evaluación. (Quiñonez, 2012)

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Examinar las mejoras organizacionales producto de la implementación de un modelo de planificación estratégica para Micromercado “El Económico”.

### **Objetivos específicos**

- Conocer los elementos de análisis, los recursos y los procedimientos para la creación de una planificación estratégica.
- Analizar el macro entorno de Micromercado “El económico”, para evaluar las amenazas y oportunidades que posee y perfil en la industria.
- Analizar el micro entorno de Micromercado “El Económico”, para conocer sus debilidades y fortalezas, capacidades internas, misión, visión y objetivos.
- Definir las estrategias que direccionaran las actividades de Micromercado “El Económico”.
- Definir los parámetros para la implementación de las estrategias propuestas para Micromercado “El Económico”.



- Desarrollar un sistema de control estratégico para la evaluación de los resultados de la planificación estratégica de Micromercado “El Económico”.

### **Alcance**

La planificación estratégica se definirá para una pequeña empresa con un horizonte de 5 años y el carácter del proyecto es estratégico, por lo tanto, las estrategias operativas se deberán efectuar en base a las estrategias planteadas para el desempeño anual de la empresa.

### **Delimitaciones**

El proyecto busca conocer los procesos involucrados en la planificación estratégica de las organizaciones como medio para un mejor desempeño, que deberían ser aplicados a Micromercado “El Económico”, ubicado en la provincia de Los Ríos, en el cantón Buena Fe en el transcurso de los próximos cinco años.

## **CAPÍTULO 1: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### **1.1 Planificación estratégica: historia y conceptualización**

Desde los tiempos de los antiguos griegos, la palabra “Estrategia” ha sido empleada por la humanidad en un contexto militar, pero, para que sea empleada en términos empresariales, se esperó hasta el siglo XIX, época en la cual tuvo lugar la Segunda Revolución Industrial. En esta época, se vislumbró a la estrategia como la manera de influenciar positivamente en el mercado competitivo y, con el surgimiento de un nuevo tipo de empresa, enfocada a la inversión en marketing y en jerarquías para coordinar funciones, las grandes empresas empezaron a alterar el mercado donde se desarrollaban e incluso a influenciar a otros sectores. (Sullivan & Richardson, 2011)

Gracias a la Segunda Guerra mundial se obtuvo el impulso que serviría como base del pensamiento estratégico en el entorno militar y empresarial al surgir la necesidad de optimizar los escasos recursos entre todos los miembros de la economía. De esta manera se idearon los primeros pasos para el uso de métodos cuantitativos en la planificación estratégica formal al crearse nuevas técnicas de investigación de operaciones. (Ghemawat, 2007)

Para conceptualizar el término “Planeación Estratégica”, se debe enfocar en el logro de los objetivos de la empresa por medio de la formulación, implementación y evaluación de las decisiones de la organización. Este término se originó en los 1950s pero tomó fuerza en el ámbito empresarial entre los años 1960s y 1970s. Las compañías tomaron a la planificación estratégica como la solución a los múltiples problemas que las organizaciones presentaban y comenzaron a depender de ella de manera obsesiva. En los años 1980s, algunos modelos de planeación no resultaron efectivos y poco a poco fueron descartados. Con el paso del tiempo, en los años 1990s se concreta el resurgimiento de la planificación estratégica llegando a lo que es, en la actualidad. (David, 2011)

En la Segunda revolución industrial se dio paso a conceptos como la interrelación que existe entre los departamentos de una compañía y los problemas de los mismos. Al analizarse los problemas de un departamento, se puede tener una visión más amplia de los problemas de otros grupos y la estrecha relación entre ellos, así como, la concordancia que debe existir entre las políticas departamentales y las políticas generales de la compañía. En la Universidad de Harvard en el año de 1912 se impuso un curso llamado “Business Policy” para ayudar a los futuros empresarios a discernir de mejor manera los diferentes problemas estratégicos que los ejecutivos de las empresas se enfrentan. (Burgwal & Cuéllar, 1999)

A finales de la década de los 1950s, un profesor de la Universidad de Harvard, Keneth Andrews, pensó en el argumento sobre la unidad entre los objetivos de cada departamento, subunidad de la organización y cada individuo de la compañía; objetivos que los mantendrán en movimiento hacia una misma meta evitando desvíos no deseados. Este y otros pensamientos sobre estrategias se lograron en base a la comparación de notas acerca de casos de empresas o de comportamientos de mercado, las cuales mostraban grandes diferencias entre los diversos métodos de competencia estratégica. Al ver su efectividad, este método de comparación se tornó habitual en el curso de “Business Policy”. (Ghemawat, 2007)

La planeación estratégica comprende los planes de los altos mandos de una organización para obtener resultados acorde a la misión y objetivos de la compañía. También se puede analizar como una serie de pasos que los altos mandos de una empresa deben lograr para poder establecer metas y objetivos claros en una organización, por ejemplo: analizar las oportunidades y amenazas que ofrece el ambiente externo de la compañía, analizar las debilidades y fortalezas que la compañía demuestra en su ambiente interno, establecer la misión y visión de la empresa y el desarrollo de sus objetivos, formular estrategias fusionando las oportunidades y amenazas con las debilidades y fortalezas del ambiente, implementar dichas

estrategias y llevar un control de estas para garantizar que las metas de la empresa son atendidas. (Wringht, Kroll, & Parnell, 1996)

### **1.1.1 Etapas de la planificación estratégica**

Una planificación estratégica consiste en formar el plan de juego de una compañía. Así como en la guerra, se necesitan lineamientos sobre los cuales conducirse para lograr el éxito. Al existir un extenso material sobre la planeación estratégica, no existe un camino específico o la mejor manera de realizar una planeación estratégica pero existe un proceso estándar para crear una planificación estratégica, el cual consiste en tres partes: Formulación estratégica, implementación estratégica y evaluación estratégica. (Albrechts & Balducci, 2014)

La formulación estratégica se trata de un análisis a fondo de la empresa y su entorno, comenzando por la creación o reestructuración de la misión y visión, las oportunidades y amenazas externas de la organización, fortalezas y debilidades internas, el desarrollo de objetivos a largo plazo, qué nuevos negocios serían propicios para el beneficio de la compañía, cuales negocios en marcha deberían abandonarse, como obtener más recursos, como expandir la producción o diversificar, entre otros puntos. (Sanchís & Ribeiro, 1999)

Así, se logra determinar las ventajas competitivas que la empresa tendrá a largo plazo, mediante decisiones con respecto a los productos, mercados, recursos y tecnologías específicas que se emplean en un periodo de tiempo. Estas decisiones afectan de manera multifuncional a toda la compañía. Por esta razón, los altos gerentes, deben obtener la mejor perspectiva para entender de manera global todas las consecuencias que implican una decisión basada en la formulación estratégica, solo ellos tienen la autoridad para determinar y utilizar la cantidad de recursos necesarios para la implementación. (David, 2011)

Como su nombre lo indica, la implementación estratégica, busca que las estrategias propuestas sean ejecutadas mediante el establecimiento de objetivos anuales y motivación a los empleados. También involucra crear una estructura organizacional efectiva, motivar a los empleados con incentivos de acuerdo al desarrollo de su desenvolvimiento en la empresa, desarrollar y utilizar sistemas de información y cambiar la perspectiva de los esfuerzos en el área de marketing, todo ello, respaldado por presupuestos acordes a las nuevas expectativas. (Pümpin & García, 1993)

Esta etapa se la conoce como “etapa de acción” de la administración estratégica y se podría considerar la etapa más difícil, ya que, depende del compromiso, sacrificio y disciplina de los empleados por alcanzar las metas de la compañía y de la capacidad de los gerentes para motivarlos. Las habilidades interpersonales son completamente necesarias para garantizar el éxito de la implementación estratégica. Esta etapa afecta a todos los empleados y a todos los departamentos por igual. (Serna, 2003 )

La evaluación estratégica es la última etapa de la planificación estratégica. Su necesidad se basa en el requerimiento de conocer si alguna estrategia en particular no está trabajando adecuadamente, o si necesita una reestructuración. Cada estrategia está sujeta a modificaciones futuras de acuerdo al constante desarrollo de los factores internos y externos que ayudaron a su formulación inicial. (David F. , 2003) Las tres acciones principales en una evaluación estratégica son

- Revisión constante de los factores internos y externos que sirvieron de marco referencial para cada una de las estrategias implementadas.
- Control del desarrollo de los resultados con los esperados por las estrategias.
- Tomar acciones correctivas, en caso de ser necesarias. (David F. , 2003):

Las tres etapas de la planificación estratégica están relacionadas con los tres niveles jerárquicos de una organización: nivel corporativo, unidad de negocios estratégicos, nivel funcional. Las estrategias en una empresa afectan tanto al nivel corporativo como al nivel funcional. En algunas empresas donde no existe el nivel de negocios estratégicos, los dos niveles existentes pueden involucrarse activamente en las actividades de la planificación estratégica. (David, 2011)

## **1.2 Modelo de planificación estratégica**

Para que sea aplicado de una manera clara y precisa, las estrategias deben ser implementadas como un modelo. Todos los modelos manejan, casi siempre, el mismo tipo de procesos. El seguimiento de un modelo de planeación no garantiza que este garantice el éxito pero ayuda a que los pasos de formulación, aplicación y evaluación sean más claros y prácticos. Para desarrollar una secuencia lógica de los pasos a seguir en el modelo de planeación estratégica, es recomendable responder tres preguntas: ¿Dónde estamos ahora?, ¿A dónde queremos llegar? y ¿Qué haremos para llegar a esa meta? (Zambrano, 2011)

Para comenzar el proceso de planificación, se debe tener claros la misión, visión y objetivos de la empresa, ya que, estos puntos presentan una perspectiva amplia de la empresa y marcan los parámetros por los cuales se guiarán los próximos planes. Los componentes de una planificación estratégica están interconectados de manera dinámica, tanto, que el cambio de algún componente de relevancia podría significar el cambio de todos o casi todos los demás procesos que integren la planificación. También influyen en los objetivos, oportunidades o amenazas que surjan del ambiente externo, o cambios que se generen en el mercado o en los competidores. (Membrado, 2007)

**Gráfico No. 1 Proceso de la planificación estratégica**



**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar  
**Fuente:** (David, Strategic Management: Concepts and cases, 2011)

### 1.2.1 Análisis del ambiente externo

El análisis del entorno externo es un factor relevante en la planeación estratégica, al poseer sistemas cambiantes, los cuales nos obligan a mantener un control constante para saber el impacto que puede tener sobre la industria. Para llevar algún control sobre los posibles cambios que se generen, la planeación estratégica ofrece diversas herramientas que pueden ayudarnos en el proceso de toma de decisiones. (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997)

Para iniciar el proceso se analizan los factores más relevantes que afectan a la industria. El análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (PEST) fue desarrollado para el correcto análisis de la unidad

de negocios, ya que, al conocer las tendencias del entorno, la empresa puede diseñar estrategias flexibles que puedan adaptarse a los cambios. (Villacorta, 2010)

El análisis PEST nos permite evaluar la posición en la que se encuentra la empresa como una estrategia que, mediante el análisis del nivel de costos en la oferta y demanda, permita diseñar diversos planes que ayuden a la flexibilidad y a la adaptabilidad de la compañía con respecto a los factores que puedan incidir en el entorno de la industria. Los factores a considerar son los siguientes: (Carrión, 2007)

1. El factor político evalúa la reglamentación que pueda vincularse a la empresa, sea en la parte del, fomento de la empresa, las leyes que involucran la protección al medio ambiente, las leyes que controlan las importaciones y exportaciones, los códigos laborales, y las restricciones que posea cada sector para su libre comercio.
2. El factor económico evalúa el producto interno bruto (PIB), las tasas para importaciones y exportaciones, los intereses financieros, la inflación, las tasas de desempleo del país, los recursos, etc.
3. El factor social controla los datos demográficos, el nivel de vida del país, el nivel de educación, la tasa de consumo y las diversas características de la cultura del país donde la empresa desee desarrollarse.
4. El factor tecnológico es aquel que evalúa los niveles de inversión en el área de investigación y desarrollo que se emplean en el entorno, la preocupación del gobierno por fomentar los avances tecnológicos en las industrias, cuan obsoletos son los métodos utilizados por la industria, el uso de sistemas de información, etc. (Carrión, 2007)

Estos factores son los que engloban el ambiente externo de una industria o empresa y permite pronosticar el nivel de éxito que pueda tener una organización, y como referencia para la gestión de procesos dentro de una empresa y como estos factores pueden influir en su desarrollo. De esta



manera, se puede especificar la incidencia del ambiente externo dentro de las decisiones internas de la compañía. (García, 2014)

La utilidad de un análisis PEST se vincula a la manera correcta de alinear los objetivos de la empresa con el desarrollo de su ambiente externo y es de mayor utilidad al momento de querer incursionar en nuevos mercados, ya que, le permite, a la empresa, adaptarse a la nueva realidad que vivirá. También existe la fusión de algunos factores como, por ejemplo, la unión del factor político con el legal, el cultural con el ambiental, y el factor industrial puede unirse tanto al factor económico como al tecnológico. (Matilla, 2008)

Por muchas otras razones, el PEST se considera como una de las mejores herramientas, en cuanto a, evaluación del entorno externo de una industria o empresa se refiera al permitir crear los parámetros con los cuales la empresa puede crear sus bases, basados en el respeto a las leyes del país, preparado para los cambios económicos, respetando el medio ambiente, planificando las innovaciones tecnológicas y, de esta manera, aprovechando al máximo las oportunidades que el ambiente le ofrezca y minimizando los riesgos que se puedan salir de control. (Cejás & Lanza, 2006)

El análisis PEST también es un complemento para medir el desempeño del ambiente interno de una empresa pues en la toma de decisiones, establecimiento de metas y objetivos, y planes de negocios se evalúan con igual como el ambiente externo puede interferir en el correcto funcionamiento de los planes a largo plazo. Además, el conocimiento de la cultura del entorno puede ayudar a la creación de políticas de compromiso y liderazgo no solo con los trabajadores sino con los proveedores y clientes. (Vasquez & Asensio, 2013)

### 1.2.1.1 Fuerzas del entorno externo

#### **I. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales**

Para las empresas que dependen fuertemente de las políticas gubernamentales, estas son una de las fuerzas externas más preponderantes y que requieren un análisis constante pues pueden provocar variaciones que requieran cambios drásticos en nuestra planeación estratégica. Por medio de cambios en las regulaciones, impuestos, políticas en el comercio internacional y demás puntos, las ganancias o acciones de una compañía podrían cambiar y junto con ello, las estrategias. (Chavarría, Sepúlveda, & Rojas, 2002)

A pesar de que los estatutos gubernamentales puedan ser vistos como amenazas, también pueden generar grandes ventajas competitivas como por ejemplo, limitar la competencia de empresas internacionales brindando oportunidad de crecimiento a las empresas nacionales. Otra manera de apoyo que puede ofrecer el estado son préstamos, subsidios, o la gestión de patentes para proteger las ideas innovadoras de los sectores. (Bateman & Snell, 2009)

#### **II. Fuerza Económica**

El factor económico impacta directamente en la parte atrayente de los negocios. Si la finalidad de toda empresa es generar ganancias, la parte económica juega un papel privilegiado en los planes de una compañía. Puntos como la tasa de desempleo, el alza de la demanda, las tasas de inflación, los salarios, los tipos de cambios de una moneda, hasta el mercado de valores influyen en las actividades de una compañía y deben ser analizados con cuidado para tomarse las medidas necesarias pues, por ejemplo, los cambios en las monedas pueden abaratar los precios a nivel internacional o hacerlos incrementar con respecto a los competidores lo que generaría estragos en la producción. (Martínez & Milla, 2012)

Una de las principales variables económicas que deben analizarse es el producto interno bruto, el cual refleja el crecimiento económico de una

nación. Un buen crecimiento en el PIB de una nación representa una economía saludable y un atractivo de inversión para compañías internas y externas. Pero, un declive en el PIB de un país, puede traducirse en una baja demanda. La baja del PIB por un espacio de tiempo de dos cuartos de año puede establecer a un país en el periodo llamado recesión. (Dasi, Dolz, Ferrer, & Iborra, 2006)

**Tabla No. 1 Variables de análisis del factor económico**

Capacidad de Crédito	Disposición del cliente al consumo	Niveles de inflación	Niveles de interés
Déficit del presupuesto del Gobierno	Tendencia del producto interno bruto	Tendencia de desempleo	Niveles de productividad en los trabajadores
Tendencia del stock de mercado	Factores de importación y exportación.	Demanda para las diferentes bienes y servicios	Fluctuación de los precios
Políticas Monetarias	Políticas Fiscales	Impuestos	Políticas Internacionales

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar  
**Fuente:** (David, Strategic Management: Concepts and cases, 2011)

### **III. Fuerzas del ambiente social, cultural, demográfico y natural**

Los factores sociales, culturales, demográficos y naturales tienen un fuerte impacto en todos los tipos de organizaciones y en todos los productos y servicios. Al vivir una era preponderantemente consumista, las nuevas tendencias generan nuevas necesidades en los consumidores, lo que impulsa al surgimiento de nuevos mercados, nuevos productos, nuevos servicios y nuevas estrategias. (Dasi, Dolz, Ferrer, & Iborra, 2006)

Los cambios en el pensamiento y en las tendencias pueden producir muchos cambios en las empresas y en los mercados. Por ejemplo, en el transcurso de la década de los 80s y 90s, las mujeres, al ser incorporadas a las fuerzas laborales, atrasaban su maternidad para poder enfocarse en su progreso profesional y laboral. Pero al pasar el tiempo, las mujeres comenzaron a

minimizar el tiempo para embarazarse y luego de este periodo regresaban a sus empleos. (Kotler & Armstrong, 2003)

En el aspecto demográfico se basa en datos estadístico para determinar los diferentes grupos sociales, étnicos y de trabajo en un lugar. Así mismo, sirven para determinar datos como edades promedios, genero, tamaño de la familia, nivel de ingresos, nivel de estudios, ocupación, etc. El aspecto demográfico ayuda al análisis de la fuerza laboral, al permitir conocer el nivel de preparación que pueden obtener de los lugares donde nuevas empresas quieran posicionarse. (Sulser, 2004)

#### **IV. Fuerza tecnológica**

La tecnología es uno de los aspectos que más se ha destacado en los últimos años. Los medio tecnológicos han servido de catapulta para muchas empresas y para la creación de muchas otras. El internet junto con las redes sociales ha dado una nueva perspectiva a las empresas sobre la promoción de sus productos, alterando los ciclos de vida de los mismos, innovando métodos de compra, logística, cambiando los límites de los mercados y creando nuevos lazos entre la industria, los proveedores, los clientes y los competidores. (Sepúlveda, 2001)

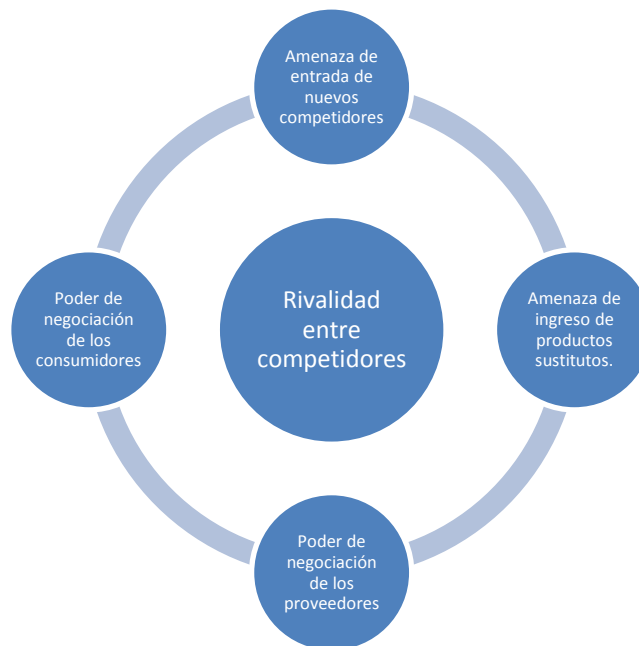
Las tecnologías han colaborado para la creación de nuevas estructuras organizacionales con el fin de generar puestos de trabajo como los Gerentes de Información o de Tecnología, lo que da una perspectiva de cuán importante resulta este aspecto para las compañías en la actualidad. Estos gerentes apoyan a la empresa con la correcta obtención, organización, evaluación y control de la base de datos. También los avances tecnológicos pueden ayudar, en gran medida, a otros aspectos de las compañías. Muchas innovaciones han permitido reducir costos de un producto o lograr abrir mercado a productos y servicios que antes no podían salir de sus nichos. (Escorsa & Valls, 2004)

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

Uno de los puntos más fuertes de análisis para determinar el ambiente externo de una compañía son sus competidores. Teniendo en cuenta que los competidores no son solo aquellas empresas que brinden un servicio o producto similar sino todas aquellas que puedan sustituir la necesidad que satisface nuestra empresa, las empresas potenciales y las empresas ya establecidas. (Rivera, 2006)

El modelo de análisis de las cinco fuerzas competitivas es una aportación del Profesor Michael Porter, que permite un análisis de la industria basado en las competencias existentes dentro de ella. Evaluando correctamente las cinco fuerzas basados en los riesgos representados por la competencia, la empresa podrá realizar un análisis externo que permita desarrollar estrategias adecuadas para aprovechar el potencial de las oportunidades y minimizar los riesgos que representan las amenazas. (Carneiro, 2010)

**Gráfico No. 2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter**



**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar  
**Fuente:** (Amaya, 2005)

## **I. Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre competidores analiza a las empresas que compiten dentro de una misma industria ofreciendo productos de similares características. Cuando existe una fuerte competitividad entre empresas se generan estrategias direccionadas a superar las de los rivales. Las estrategias implementadas buscan explotar al máximo nuestras ventajas competitivas o las debilidades de los demás y permite hacer frente a cualquier estrategia que se detecte en la industria. Mientras las empresas sigan creciendo, en tamaño y capacidad, la competencia seguirá en aumento. (Munuera & Escudero, 2007)

Si la demanda del producto que se ofrece empieza a decrecer, la rivalidad comenzara a aumentar. Otro factor que crea un aumento en la rivalidad es la poca diferenciación entre productos de la misma industria. Para contrarrestar estas situaciones, es común que las empresas opten por disminuir los precios, pero, no siempre estas estrategias funcionan, ya que, los consumidores tienden a cambiar fácilmente de marcas o el producto ofrecido se vuelve común. (Kotler & Lane, 2009)

La importancia del análisis de esta fuerza se centra en conocer y comparar nuestras características con la de los competidores para lograr estrategias que superen las estrategias implementadas por ellos. Para lograr destacar en un mercado altamente competitivo se debe: mejorar la calidad de los productos o servicios, innovar el producto con nuevas características, mejorar la promoción y propaganda del producto, etc. (Ventura, 2008)

## **II. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El análisis de esta fuerza nos ayuda a evaluar la posibilidad de que nuevas empresas ingresen a la industria aumentando los niveles de competitividad, ofreciendo un producto con características similares al que la empresa evaluadora ofrece. La facilidad de ingreso a una determinada industria puede aumentar los niveles de competitividad, pero existen barreras de

entrada que vuelve más complicado el inicio y posicionamiento de empresas nuevas. (Kotler & Lane, 2009)

Las barreras de entrada pueden ser: las economías de escala, la inversión de tecnología para desarrollo de la empresa, contratación de personal especializado, poca experiencia en el campo, la lealtad de los consumidores hacia determinada marca, gran inversión de capital financiero, poca disponibilidad de canales de distribución, impuestos, tasas o leyes específicos para determinado sector, pocos recursos disponibles o demasiada competencia en el mercado. (Cariola, 2003)

El análisis del potencial ingreso de nuevos competidores nos permite generar estrategias que creen barreras de entrada más difíciles o enfrentar a los competidores nuevos. Las estrategias que podrían plantearse para tener el control de esta fuerza pueden ser: mejorar la calidad del producto o servicio ofrecido, generar publicidad más atractiva para el consumidor, mejorar las condiciones de ventas, promociones, mayor red de distribución, etc. (Abascal, 2000)

### **III. Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Esta fuerza se refiere a las amenazas de ingreso de productos que puedan sustituir a los productos ofrecidos por la empresa que se evalúa. Son productos que no son similares al ofrecido pero que cumplen una función similar, en este caso se puede mencionar a las botellas de agua o jugo de frutas que pueden reemplazar a las bebidas gaseosas o té helado, las mermeladas o crema de maní que reemplaza a la tradicional mantequilla, o los teléfonos celulares que han reemplazado a un sin número de artículos como cámaras, teléfonos convencionales, dispositivos de MP3, etc. Estos productos regulan los precios de los artículos que pueden reemplazar, pues, un alza de los precios podría inclinar la balanza a su favor. (Caballero & Freijeiro, 2010)

Otro motivo por el cual los productos sustitutos pueden ganar mercado se origina en la falta de publicidad de los productos ya comercializados, la poca lealtad que generan las marcas con el consumidor o que el producto sustituto ofrezca un precio más atractivo al consumidor. Las estrategias que pueden darse al momento de analizar esta fuerza se centran en tratar de impedir la llegada de productos que puedan ser un reemplazo del que la empresa ofrece o que ayuden a competir en igualdad de condiciones con el producto sustituto. (Fernández A. , 2010)

#### **IV. Poder de negociación de los proveedores**

El análisis del poder de negociación de los proveedores se centra en conocer el nivel de dependencia que tiene la empresa con respecto a sus proveedores. Generalmente, mientras más pequeña sea la variedad de proveedores de una materia prima o producto, mayor será el poder de negociación que tengan, ya que, al no tener alta competitividad entre ellos, pueden subir los precios y ser más exigentes a la hora de concretar un pedido. La poca variedad de materia prima sustituta también es un factor que aumenta el poder de los proveedores, así como, el alto costo de cambiar de materia prima. (Martínez & Milla, 2012)

Las estrategias más adecuadas para contrarrestar el poder de negociación de los proveedores y, de este modo, disminuir su fuerza para lograr mejores tratos comerciales, pueden ser: fusionarse con las empresas proveedoras o realizar alianzas estratégicas donde se fijen bases de negociación donde ambas empresas ganen. (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997)

#### **V. Poder de negociación de los consumidores**

El poder de negociación de los consumidores analiza las posibilidades que tienen los consumidores para lograr que las empresas mejores sus precios y ofrezcan mejores condiciones de compra. Generalmente, mientras menor sea la demanda, los consumidores tendrán más poder frente a la industria, y si existe una gran demanda los compradores tendrán menor poder. Frente a



un vendedor, los compradores siempre tendrán un mayor poder para negociar pero existen grados diferentes de poder dependiendo el tipo de producto que se solicite. (Harrison & St. John, 2002)

Para lograr reducir el poder de negociación que poseen los consumidores y poder captar una mayor clientela generando lealtad en ellos se puede optar por seguir estrategias vinculadas a la diferenciación de los productos, ofrecer un mejor servicio al cliente o mejor servicio postventa, mejorar las cláusulas de garantías u ofrecer mejores promociones. (Carrillo, 2005)

### **1.2.1.3 Matriz de Evaluación de factores externos MEFE**

La matriz de evaluación de factores externos permite analizar de una manera más precisa y cuantitativa la información obtenida sobre los factores que componen su ambiente externo, tales como, política, economía, tecnología, legalidad, ambiental y competencias. Para la elaboración de la matriz EFE se deben seguir cinco pasos:

- I. Se elabora una lista con los factores más destacados, para el logro de objetivos de la empresa, reconocidos en el transcurso del análisis externo de la empresa. Elegir entre 10 a 20 factores entre oportunidades y amenazas.
- II. Asigne un peso relativo a cada factor destacando la importancia de cada uno en la empresa, desde 0,0 si no es muy importante hasta 1,0 si es muy importante. Las oportunidades, en la mayoría de los casos, pesan más que las amenazas, salvo el caso de que las amenazas sean muy graves o representen un gran riesgo para la empresa. La suma de todos los valores asignados debe ser total a 1,0.
- III. Se asigna una calificación entre 1 a 4 donde se indique si las estrategias que la empresa posee actualmente responde poco o mucho al factor analizado. La calificación se basa en la eficacia de las estrategias con respecto al factor.

- IV. Luego de plantear los valores se realiza una multiplicación entre el peso asignado y la calificación asignada, de esta manera, obtenemos una calificación ponderada.
- V. Sume todas las calificaciones ponderadas resultantes para determinar el total de la empresa.

El valor ponderado más alto que se puede lograr en esta matriz, sin tomar en cuenta la cantidad de factores utilizados para su análisis, es 4,0 y el valor más bajo será 1,0. Una empresa se encuentra en el promedio normal cuando su valor es 2,5. Cuando una empresa posee un total ponderado de 4,0 significa que todas sus estrategias están perfectamente alineadas para aprovechar las oportunidades del ambiente y contrarrestar las amenazas del mismo. Por el contrario, si su total ponderado es 1,0 significa que las estrategias de la empresa no están correctamente direccionadas para desenvolverse en el entorno externo. (Pulgarín & Rivera, 2012)

### **1.2.2 Análisis del ambiente interno**

El análisis del ambiente interno corresponde a encontrar las debilidades y fortalezas de una empresa en sus diferentes áreas o departamentos. La mayoría de empresas no poseen fortalezas en todas sus áreas, así como, no son débiles en todas ellas, por lo tanto, un análisis de estos factores resulta una herramienta muy útil en el proceso de planificación estratégica. El conjunto del análisis del ambiente interno y el ambiente externo guiado por la misión y visión de una compañía componen los elementos más básicos para la creación de estrategias que logren el éxito de cualquier empresa. (Brenes, 2012)

El análisis de los factores internos varía dependiendo de la estructura de cada tipo de organización existente. Sin embargo, hay factores internos que son permanentes en cualquier tipo de empresa que se evalué. Cuando se cierra la evaluación de los factores externos, se da paso al análisis de los

factores internos. Luego de esto, se realiza un análisis global de la empresa para una mejor visión. (Ronquillo, 2006)

### 1.2.2.1 Matriz FODA

Como herramienta de análisis de las conclusiones de la auditoría externa e interna de una empresa, tenemos a la matriz FODA. El análisis realizado a través de esta matriz es una perspectiva actual de la situación de una organización, y permite, mediante su correcta evaluación, generar estrategias que mejoren los puntos débiles de una organización y potencialicen los puntos fuertes, direccionando a la empresa mediante sus objetivos y políticas. (Griffin, Treviño, & Arriola, 2011)

La matriz FODA es la conexión entre los ambientes internos y externos de la empresa para la formulación de las estrategias más acordes al desarrollo de la industria. Su objetivo principal es obtener puntos concisos sobre la mejor manera de preparar a la empresa para enfrentar los cambios del entorno mediante sus debilidades y fortalezas. Cuando se han obtenido dichos puntos se procede a la generación de estrategias. (Hitt, 2006)

Para iniciar un análisis FODA se debe crear una matriz 4x4 que permita la separación de cada elemento. Las fortalezas y debilidades representan la parte interna de la empresa, ya que, se puede tener cierto control sobre ellas. Mientras que, las oportunidades y amenazas representan al ambiente externo, puesto que, la empresa no tiene ninguna injerencia sobre ellas y solo busca adaptarse de la mejor manera posible a sus cambios. (Diaz, 2005)

- I. **Fortalezas:** son los puntos fuertes de la empresa, los cuales le permite diferenciarse de su competencia. Son los recursos que se poseen, la experiencia que se tiene, las habilidades desarrolladas, las actividades que se promueven con éxito, etc.

- II. **Oportunidades:** Son aquellos puntos clave que, potencializados de manera correcta, pueden ayudar a la empresa y crear ventajas competitivas.
- III. **Debilidades:** Son aquellos puntos débiles de la empresa. Los recursos que faltan, las habilidades que no se han desarrollado, etc.
- IV. **Amenazas:** Son aquellos puntos en el entorno que pueden significar un riesgo para el desarrollo de la empresa y que pueden hacer peligrar su supervivencia. (Diaz, 2005)

Para la toma de decisiones, toda empresa debe tener un análisis de todos los posibles escenarios que se le presenten, los costos de implementar cualquiera de las posibilidades evaluadas, y las posibles consecuencias de cada una de las opciones. Muchas empresas toman las decisiones de acuerdo a como se presenten los problemas en cada momento, sin un análisis previo, lo cual puede afectar gravemente a la empresa y determinar su éxito o fracaso. (Borello, 1994)

#### **1.2.2.2 Matriz de evaluación de factores internos**

Una herramienta eficaz para evaluar a una empresa en su entorno interno es la matriz de evaluación de factores internos. Esta matriz evalúa las fortalezas y debilidades de una empresa de manera cualitativa, y se requiere tener mucha intuición para escoger correctamente los factores que se analizarán. La herramienta MEFI no es un método científico ni del todo exacto, pues se basa más en las evaluaciones críticas de quienes la elaboran. (Munuera & Escudero, 2007)

Más importante que el análisis de la matriz en su valor ponderado, lo que verdaderamente ayuda a la empresa, es la comprensión detallada de las fortalezas y debilidades que la empresa posee. De manera similar a la matriz de evaluación de factores externos y a la matriz de perfil competitivo, esta herramienta se elabora en 5 pasos (David F. R., 2011):

- I. Elabore una lista de las fortalezas y debilidades más sobresaliente dentro de la empresa que se analice.
- II. Asigne un peso relativo a cada factor desde 0.0 a 1.0 donde, 0 represente poca importancia y 1 muy importante. El peso representara la relevancia de dicha fortaleza o debilidad en el desarrollo de la empresa y la sumatoria de todos los valores no debe dar un total de 1.
- III. Asigne una calificación entre 1 a 4 para evaluar a la empresa con respecto a esa debilidad o fortaleza y como dichos factores representa una mayor o menor deficiencia o una mayor o menor fuerza.
- IV. Multiplique cada peso con cada calificación para obtener un valor ponderado.
- V. Sume todos los valores que resultaron del análisis para conseguir la calificación ponderada de la empresa.

Sin tomar en cuenta cuantas fortalezas o debilidades se analizaron en la matriz EFI las puntuaciones estarán en el rango de 1.0 a 4.0, donde el 1.0 representara la calificación más baja y 4.0 la puntuación más alta y el valor promedio es de 2.5. Una calificación menor a 2.5 representa a las empresas que son débiles internamente y una calificación mayor a la media representa a las organizaciones que son fuertes internamente. (David F. , Conceptos de administración estratégica, 2003)

### **1.2.2.3 Matriz Consolidada FODA**

#### ***I. Las estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades)***

Las estrategias basadas en la evaluación a las fortalezas y oportunidades de una empresa van estrechamente ligadas al crecimiento de la misma, y son las ultimas en ser establecidas pues, frecuentemente las organizaciones primero deben estabilizarse con las estrategias DO, FA y DA para lograr

aprovechar al máximo sus fortalezas y para desarrollar al máximo las oportunidades que el ambiente externo ofrece. (Álvarez, 2006)

## **II. Las estrategias DO (Debilidades-Oportunidades)**

Las estrategias sugeridas mediante la unión del análisis de las debilidades y oportunidades del análisis FODA se centran en tratar de minimizar o superar las debilidades de la empresa utilizando como estímulo las oportunidades presentadas por el entorno externo. Los tipos de estrategia planteados bajo este esquema podría ser la adquisición de nueva tecnología mediante préstamos gubernamentales, fusiones o contratación de personal capacitado. (Zambrano, 2011)

## **III. Las estrategias FA (Fortalezas-Amenazas)**

Las estrategias basadas en el análisis de las fortalezas y amenazas de la empresa se centran en aprovechar los puntos fuertes que posee la compañía en su estructura interna para contrarrestar las amenazas que posee el ambiente externo, en caso de que, las amenazas constituyan un peligro real para la compañía, por ejemplo, la amenaza de empresas rivales que se apropien de ideas, productos o procesos innovadores que puedan surgir en la empresa. (Gutiérrez, 2013)

## **IV. Las estrategias DA (Debilidades-Amenazas)**

Las estrategias sugeridas mediante el análisis de las debilidades y amenazas de la empresa se centran en la defensa de la misma ante los puntos débiles que posean y las amenazas del entorno. Se considera a una empresa que posee fuertes debilidades y grandes amenazas como una empresa con una situación muy desfavorable para su supervivencia y las estrategias planteadas para lidiar con un escenario así podrían llegar a ser tan extremas como la liquidación. (Álvarez, 2006)

#### **1.2.2.4 Capacidades internas**

##### **I. La Capacidad Directiva**

La dirección se basa en cinco actividades básicas: planeación, organización, motivación, actividades del personal y control. La capacidad directiva analiza la frecuencia del uso de análisis y planificación estratégica que posee la compañía, la celeridad con la cual la empresa responde a cambios en las condiciones de su entorno interno y externo, la capacidad de cambio de la compañía referente a su estructura organizacional, la comunicación y cuanto control ejerce la gerencia, el nivel de experiencia y los conocimientos que poseen los directivos. (Llano, 1979)

En la capacidad directiva también se analiza la eficiencia que tiene la empresa en la selección de personal con ideas innovadoras y la retención de las mismas, la predisposición para adaptarse a los constantes cambios tecnológicos del medio, la manera de controlar cambios en las circunstancias económicas de la empresa, la competitividad de la compañía, y los procesos de control y toma de decisiones que posee la empresa. (Serna, Planeación Estratégica, 1997)

##### **II. La Capacidad Competitiva**

La capacidad competitiva de una empresa se determina analizando diversos factores como la fuerza de su producto con respecto a calidad y exclusividad, la lealtad y satisfacción que el cliente demuestre con el producto o servicio que se ofrezca, la participación de mercado que le corresponda, la cantidad de costos que genere la distribución y ventas, el portafolio o diversidad de productos o servicios que la empresa ofrezca, el ciclo de vida del bien o servicio de la compañía, la cantidad de inversión en investigación y desarrollo que emplee la compañía, las barreras de entrada que tuvieron o tienen en el mercado, el potencial crecimiento que proyecta el mercado, la fuerza que representan los proveedores y si los insumos que necesita el producto o servicio están disponibles con facilidad, la fuerza de

los consumidores, como se administra la cantidad de clientes actuales y la calidad de los servicios que se brindan en la postventa. (Amaya, 2005)

### **III. La Capacidad Financiera**

La capacidad financiera como fuerza interna mide la posibilidad de acceso a capital que posee la empresa cuando así lo requiere, el grado de utilización de capacidad de endeudamiento, la rentabilidad, el retorno de la inversión, la liquidez de la compañía, la disponibilidad de fondos internos, la habilidad para competir con los precios de la competencia y la estabilidad de los costos fijos y variables que posee la empresa. (Haime, 2005)

### **IV. La Capacidad Tecnológica (Producción)**

La capacidad tecnológica se evalúa con respecto a la capacidad que tiene la empresa de utilizar la tecnología para mejorar los procesos de desarrollo tanto, del área administrativa, como del área de producción de la empresa, puntos como: la habilidad técnica y de manufactura, la capacidad de innovación, el nivel de tecnología utilizada en productos, la fuerza de las patentes y procesos, la efectividad de la producción y programas de entrega, el valor agregado del producto o servicio, la intensidad de mano de obra en el producto, el nivel tecnológico y la aplicación de tecnologías informáticas son algunos de los factores más relevantes que se analizan para determinar la capacidad tecnológica que posee la empresa. (Gil, 2010)

### **V. La Capacidad del Talento Humano**

La capacidad con respecto al talento humano es un punto que recientemente ha destacado en los análisis empresariales pero, que ha demostrado un valor importante en el proceso de determinar las fortalezas y debilidades con las que una compañía cuenta para sobresalir u obstaculizar su permanencia en el mercado competitivo, por ejemplo: el nivel académico del recurso humano, la experiencia técnica, la estabilidad laboral que la empresa puede ofrecer, la rotación interna, los niveles de ausentismo, el sentido de



pertenencia que posee el personal, la motivación, el nivel de remuneración, los índices de accidentalidad y los retiros son factores sujetos a análisis en este factor. (Ramírez & Cajigas, 2004)

#### **1.2.2.5 La visión y misión del negocio**

La misión y visión de una empresa son uno de los pilares corporativos clásicos que toda entidad debe determinar, definir y practicar para delimitar los objetivos de la compañía. A pesar de los cambios del entorno, su misión y visión son términos que no pueden cambiar. Las declaraciones que rigen una compañía no solo influyen en la toma de decisiones con respecto a la imagen que proyecta a los clientes, también, debe concordar con el sentir de los empleados de la misma que con el paso del tiempo la vivirán como convicciones propias, y esto, determinará su calidad de trabajo a largo plazo. (Sallenave, 2002)

En términos simples, la misión y la visión de una empresa determinan por qué y el para qué de su existencia. No solo representa la ideología de la entidad sino sus valores y propósitos para lograr el éxito. Por eso son pilares que nunca deben cambiar, esto dará una imagen positiva de la empresa, que demostrara, que sus valores y principios no cambian para generar más utilidades o para ganar más mercado sino que se actualizan sus procesos pero siempre con la fuerza unificadora de su misión y visión. (Duval, 2013 )

##### **I. El proceso de creación de la misión y visión**

Aunque siempre se ha cometido el error de creer que la misión y visión son iguales, están estrechamente ligadas. La visión representa el sueño de la empresa, es la meta que se desea lograr, lo que se desea llegar a ser a mediano y largo plazo y es considerada la guía y el motor con el cual se maneja la organización. Las preguntas claves para determinar una visión para una empresa son: ¿Cuál es la imagen que desea proyectar la empresa?, ¿Cómo será la empresa en el futuro, que actividades desarrollará? Por otra parte, la misión es la razón de ser de la empresa. Lo

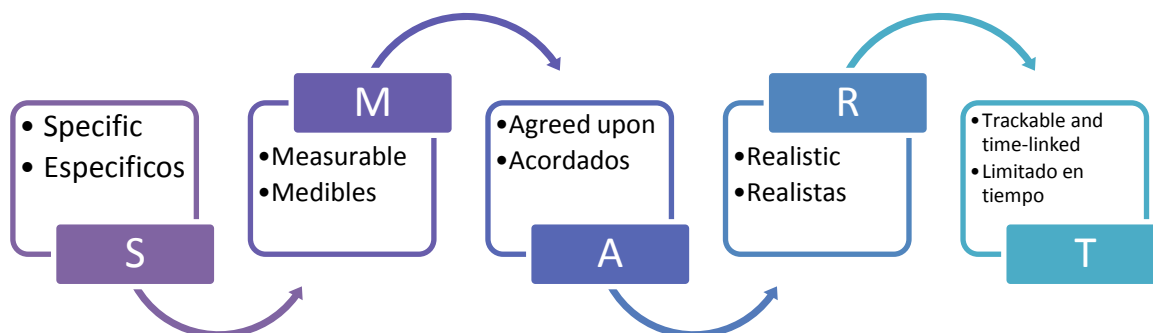
que es ahora para direccionarse hacia el logro de su visión, por este motivo, aunque no son lo mismo, la visión y la misión son partes claves de la planificación estratégica que se complementan. (Kotler & Armstrong, 2003)

Una herramienta de gran utilidad para determinar los valores con los que se refleja la empresa es la matriz axiológica, cuyo objetivo es representar los valores que poseen los grupos referenciales de la empresa para poder establecer una escala de valores. Para formar una matriz axiológica se debe determinar los valores corporativos, los grupos de referencia de la empresa, que valores se aplican a cada grupo referencial y luego se realiza la matriz determinando como se aplicaran los valores seleccionados para cada grupo. (Serrano, 2013)

#### **1.2.2.6 Definición de metas y objetivos**

Mientras más claras sean las metas de una empresa, el camino se puede trazar de manera más específica. Esto permitirá un menor margen de error y la optimización de los recursos disponibles. Basados en esta premisa, la creación de objetivos es una parte importante para una eficiente planeación estratégica al establecer metas puntuales a las que necesitamos llegar. Para la creación de objetivos, existen un acrónimo originario de la palabra S.M.A.R.T. que define las cinco principales características que deben tener los objetivos de una empresa. (Ambler, 2012)

**Gráfico No. 3 Características de los objetivos empresariales**



**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar  
**Fuente:** (Calleros, 2009)

Siguiendo las características de creación de objetivos, se podrán establecer los pequeños escalones, mediante los cuales, la organización podrá lograr sus metas. Siguiendo las cinco características se puede guiar a los directivos de la empresa a lograr crear objetivos que cumplan las expectativas de todos los miembros de la compañía pero que sean viables a la realidad en la que se desarrollan. (Calleros, 2009)

### **I. Específicos**

Para que un objetivo sea considerado específico debe ser lo más concreto posible. De esa manera, se deben evitar palabras de relleno e identificar el contexto de mis enunciados para ser muy detallistas.

### **II. Medibles**

El objetivo debe poder ser medido en tiempo, costo, cantidad y calidad. Si el objetivo es subjetivo, debe poder ser verificable o comprobable.

### **III. Acordados**

Para la creación de los objetivos se debe saber que estamos en las posibilidades de lograr y si todas las personas que involucran al objetivo

están de acuerdo con él. Para lograr un objetivo deben estar comprometidos a lograrlo todos los miembros de la empresa, debe mostrar un desafío pero no ser imposible de alcanzar.

#### ***IV. Realistas***

Muchas veces los objetivos pueden ser posibles de lograr pero no realistas. Para que un objetivo pueda ser realista se debe considerar si está alineado a las necesidades de la empresa y si se puede lograr sin la necesidad de sobreexplotar recursos de la empresa que no estén destinados al mismo.

#### ***V. Limitados en el tiempo***

Esta característica tiene relación con la característica sobre lo específico que debe ser un objetivo, ya que, debe delimitar el tiempo empleado para el cumplimiento de dicha meta, además que debe marcar un principio y fin del periodo empleado para su realización. (Calleros, 2009)

#### **1.2.2.7 Responsabilidad Social Corporativa**

Cada organización o empresa aplica ética en su diario vivir. Al contar con un grupo de personas con diferentes culturas y principios, las empresas pueden crear su ética basada en la suma de los diferentes hábitos de quienes la conforman. Las empresas reaccionan a la conciencia social del entorno en el que se desenvuelve, cada época cuenta con su propia conciencia social, un ejemplo de ello es las diferencias entre el respeto ecológico que existía hace 20 años atrás con la conciencia ambiental vigente en la época actual. (Navarro, 2012)

La responsabilidad social corporativa es, en otras palabras, un acuerdo de las empresas por contribuir a mejorar su entorno, ya sea, colaborando con las personas, los recursos, o con el medio ambiente. Actualmente, luego de las continuas crisis económicas, sociales, y ambientales que se han suscitado, las personas reclaman el derecho de conocer a fondo las actividades de las empresas que se encuentran en su entorno y como estas

influyen en tres aspectos definidos: economía, sociedad y ambiente. (Fernández A. , 2010)

#### **1.2.2.8 Matriz de perfil competitivo (MPC)**

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones. (David F. , Conceptos de administración estratégica, 2003)

Los factores del perfil competitivo incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una MEFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas. (Vidal, 2004)

#### **1.2.3 Formulación Estratégica**

La planeación estratégica representa el análisis de un proyecto, en el cual, se deciden las metas que queremos lograr, el camino que debemos seguir y los recursos que poseemos, en un tiempo determinado. Los planes que se desarrollan se focalizan en distintos niveles y por eso, las estrategias deben ser planteadas a diversos niveles, también. Se pueden distinguir tres niveles diferentes de estrategias para lograr abarcar todos los rincones en los que se involucre el proyecto. (Sanchís & Ribeiro, 1999)

**Gráfico No. 4 Niveles Estratégicos de la empresa**



**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar  
**Fuente:** (Sainz, 2012)

### 1.2.3.1 Estrategias corporativas

#### ***I. Reestructuración corporativa***

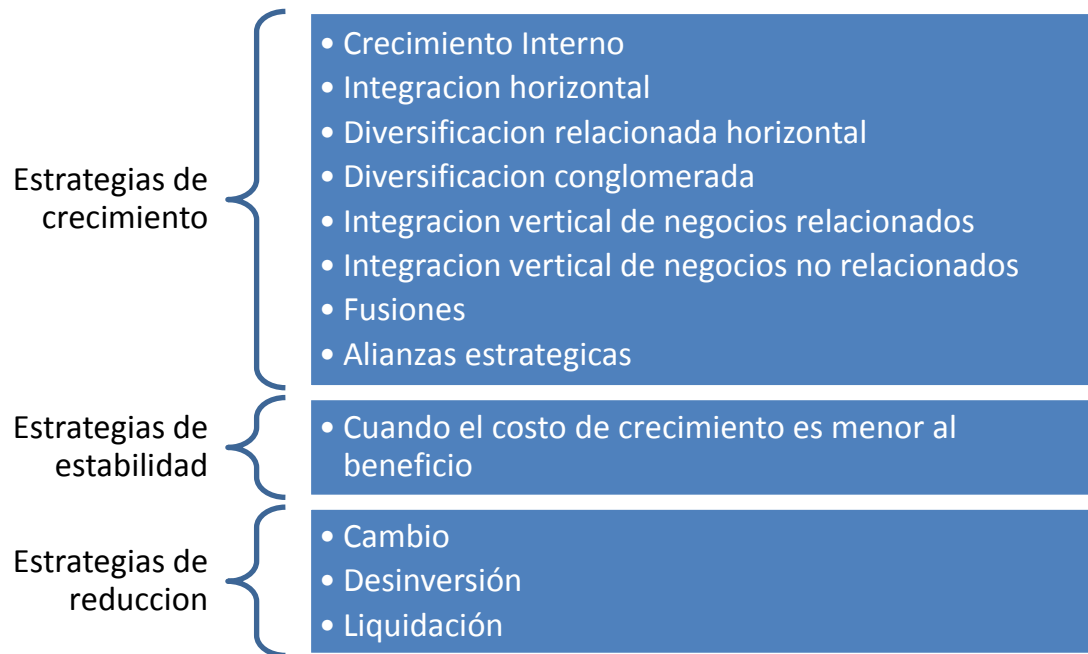
Las reestructuraciones corporativas se basan en el reordenamiento de los activos de la empresa, también la adquisición de nuevas unidades de negocios o la venta de las unidades ya existentes, el cambio en el área de recursos humanos y cambiar los límites del negocio como una manera de expandir los resultados de la empresa. Este tipo de estrategias se plantean en situaciones donde la empresa tiene importantes adquisiciones o en momentos de crisis fuertes que requieran medidas drásticas. (Hax & Majluf, 2004)

La reestructuración organizacional puede ser implementada en parte de la empresa o en su totalidad y su objetivo es lograr eficacia y eficiencia, se centra en el cambio de las actividades y relaciones donde interactúan las unidades de negocios. También se puede llevar a cabo la reestructuración financiera refiriéndose al control de dinero disponible para los directivos ejecutivos y la reestructuración de portafolio, la cual consiste en la

adquisición de unidades de negocios o dejar de invertir en ellas para mejorar el valor de la corporación. (Wright, Kroll, & Parnell, 2005)

## II. *Alternativas estratégicas*

**Gráfico No. 5 Niveles de estrategias corporativas**



**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** (Wright, Kroll, & Parnell, 2005)

## III. *Estrategias de crecimiento*

### a. *Crecimiento Interno*

Las estrategias de crecimiento son aquellas en las que la empresa busca aumentar las operaciones mediante el incremento de productos que ofrecen, incrementando el número de empleados, sus ventas, etc.

### b. *Integración horizontal*

Las estrategias de integración horizontal son el principal impulso de las empresas diversificadas. A través de estas estrategias se puede crear un enlace entre los diferentes tipos de líneas de negocios en una empresa y crear un valor adicional. La cadena de valor es una de las herramientas fundamentales para detectar posibilidades de optimizar recursos mediante la

distribución de los mismos entre diversos negocios y también, nos ayuda a conocer el grado de independencia de cada línea. (Hax & Majluf, 2004)

El propósito de una estrategia horizontal es romper las barreras que impiden que las interrelaciones entre los diversos sectores de la empresa se vean, de esta manera mejorar los procesos, y añadir el valor agregado deseado, cabe indicar, que la estrategia se debe implementar con un direccionamiento de arriba hacia abajo. Mediante el análisis podremos también descubrir que no todas las unidades de negocio son relacionables. (Manso, 2003 )

#### ***c. Diversificación relacionada horizontal***

La diversificación relacionada es aquella en la que se incrementa las líneas de negocios utilizando los mismos recursos que ya se poseían, lo cual, permite a la empresa lograr un mayor beneficio al no tener que entablar nuevas relaciones comerciales para fomentar dicho producto o negocio. La diferenciación relacionada tiene múltiples beneficios; ayuda a la diferenciación, reduce costos, aumenta los ingresos de la empresa y crea un mayor poder sobre los proveedores al aumentar el volumen de compra. (Carrión, 2007)

#### ***d. Diversificación conglomerada***

La diversificación conglomerada es presentar nuevas líneas de productos que no tengan ninguna relación con los productos actuales que ofrece la empresa. Esta resulta una de las estrategias con más alto margen de riesgo pues requiere de una fuerte inversión y de entrar a un nuevo mercado donde muchos factores pueden influenciar el éxito o fracaso del nuevo producto o servicio. (Guerras & Navas, 2002)

#### ***e. Integración vertical de negocios relacionados***

La integración vertical de negocios relacionados se traduce en la entrada de una nueva empresa en la parte de la producción del ciclo de un producto, lo cual puede derivarse en que la empresa se convierta en su propio cliente o



en su propio proveedor. Aunque la estrategia de integración vertical tiene cualidades muy particulares, se la puede denominar como un derivado de la estrategia de diversificación, ya que la empresa incursiona en nuevos negocios, solo que estos están directamente relacionados con sus productos actuales. (Guerras & Navas, 2002)

#### ***f. Integración vertical de negocios no relacionados***

La integración vertical de negocios no relacionados en esencia se relaciona a la diversificación pues la empresa incurre en un negocio nuevo que no tiene ninguna relación con sus productos o servicios actuales, solo la unión por propietario. Lo que diferencia de la diversificación normal es que en esta no solo se adquiere marca o producto sino toda una cadena de producción. (Frances, 2006)

#### ***g. Fusiones***

Las fusiones pueden darse por varios factores para una empresa, por ejemplo, el tener poca inversión en investigación y desarrollo con la presencia de productos en etapa de madurez podría ser un incentivo para adquirir empresas con productos nuevos y con una gran inversión en investigación y desarrollo, ya que, el pagar un sobreprecio por una empresa de esas características podría ser más viable que la inversión en la empresa. (McCann & Gilkey, 1990)

#### ***h. Alianzas estratégicas***

Las alianzas estratégicas se enfocan en ser medios para el logro de objetivos de la empresa y deben ser decididas basándose en los objetivos de la compañía. Son tratos que se realizan entre empresas con el fin de ayudarse mutuamente y que tiene fecha límite, con el paso del tiempo, las alianzas pierden fuerza y se terminan. La parte más importante de una alianza estrategia es la decisión de con cual empresa se tendrá pues debe primar el concepto de ganar-ganar, donde ambos trabajen por el bien de las dos empresas. (Sainz J. M., 2014)

#### **IV. Estrategias de estabilidad**

Este tipo de estrategias se caracterizan por no generar grandes cambios en la empresa, por lo que, la empresa sigue teniendo la misma participación del mercado y los mismos clientes. Una estrategia de estabilidad es recomendable cuando no se encuentra un entorno muy cambiante, el desempeño de la organización cumple las expectativas, no existen debilidades graves y hay muchas fortalezas con potencial. Existen muchos ejemplos de empresas manejadas con estrategias de estabilidad pero uno de los casos más significativos es el de la compañía Kellogg's. (De Cenzo & Robbins, 2009)

#### **V. Estrategias de reducción**

##### **a. Cambio**

Las estrategias de cambios buscan que la empresa aprenda y mejore. Estas estrategias incluyen la eliminación de ciertos productos, la venta de algunos activos, reducción de personal, reducción en los costos de distribución y un rediseño de los productos y sus estrategias de ventas y promoción. (Wright, Kroll, & Parnell, 2005)

##### **b. Desinversión**

Esta estrategia se refiere a la posibilidad de que la empresa venda una de sus unidades de negocios. Esta acción es la que se conoce como desinversión, pues se deshace de una línea de producto por la que antes se habían hecho inversiones a largo o corto plazo. Generalmente esta acción se toma cuando una línea de producto se desarrolla pobremente o cuando no da las ganancias esperadas y, tal vez, con ayuda de otra empresa pueda desarrollar su potencial. (McCann & Gilkey, 1990)

##### **c. Liquidación**

La liquidación es una de las últimas medidas que se desea para una empresa. Esta se ve viable cuando las estrategias de cambio o de

desinversión no han sido efectivas. Se trata de eliminar todas las unidades de negocios y la venta de los activos. Todos los miembros de la empresa sufren pérdidas en una situación así, los gerentes y empleados pierden su fuente de trabajo, los accionistas pierden sus inversiones, los proveedores pierden a un cliente y aumenta la tasa de desempleo en el medio. (Hax & Majluf, 2004)

#### **1.2.3.2 Marco de portafolio FODA**

El marco de portafolio FODA se basa en dos parámetros: el estatus competitivo de las unidades de negocios de la empresa y el estado del ambiente externo (amenazas y oportunidades). Desde esta perspectiva analizamos cada unidad de negocios por el ambiente externo que posee, así, se pueden comprobar si se tiene grandes amenazas, muchas oportunidades, pocas fortalezas, etc. En esta matriz de 3x3 se puede ubicar en cada cuadrante a una unidad de negocio para conocer la cantidad de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades posee para poder tomar decisiones con respecto a los resultados.

## Gráfico No. 6 Marco de portafolio FODA

### Estatus competitivo de la unidad de negocios

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

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** (Wright, Kroll, & Parnell, 2005)

### **I. Compartimiento A**

El compartimiento A es el mejor escenario del portafolio, es cuando se encuentra en un ambiente externo lleno de oportunidades y la empresa posee un estatus competitivo fuerte. Las estrategias más propicias en este compartimiento son: Crecimiento Interno, Integración vertical de negocios relacionados, Fusiones e Integración horizontal. (Wright, Kroll, & Parnell, 2005)

### **II. Compartimiento B**

Una empresa se posiciona en el compartimiento B cuando se encuentra en un entorno con igualdad de amenazas y oportunidades pero posee un fuerte

estatus competitivo, por lo cual, puede tomar las estrategias de integración vertical de negocios relacionados o diversificación relacionada horizontal. (Wright, Kroll, & Parnell, 2005)

### **III. Compartimiento C**

Las empresas que se encuentran en el compartimiento C son aquellas que se encuentran en un entorno lleno de amenazas pero poseen un fuerte estatus competitivo. La diversificación relacionada horizontal puede ser una estrategia conveniente para las empresas de este escenario, por ejemplo, las empresas de cigarrillos al tener importantes amenazas por las leyes reguladoras del consumo de dicho producto, encontraron en la diversificación una manera de sobrellevar la crisis. Las estrategias de diversificación conglomerada, integración vertical de negocios no relacionados y desinversión también son factibles. (Wright, Kroll, & Parnell, 2005)

### **IV. Compartimiento D**

En el compartimiento D abundan las oportunidades ofrecidas por el ambiente externo y la empresa posee un estatus moderado de competitividad por lo que es el ambiente propicio para implementar estrategias como: fusiones, integración horizontal y alianzas estratégicas. (Wright, Kroll, & Parnell, 2005)

### **V. Compartimiento E**

El compartimiento E es el centro de toda la matriz, y es el negocio con más predisposición a las estrategias de estabilidad pues tienen un moderado estatus competitivo y se encuentra en un medio con igualdad de amenazas y oportunidades. Aunque también se pueden optar por estrategias de crecimiento tales como: fusiones, integración horizontal, alianzas estratégicas o desinversión. (Wright, Kroll, & Parnell, 2005)

### **VI. Compartimiento F**

El compartimiento F es aquel donde la empresa se encuentra en un ambiente externo crítico pero con una mediana fortaleza en su estatus

competitivo. Una estrategia de desinversión podría ser apropiada para inyectar de capital a la empresa para incrementar su ventaja competitiva. La diversificación relacionada horizontal y la integración vertical de negocios no relacionados también podrían ser opciones viables. Si las amenazas del ambiente son temporales podría aplicarse también la estrategia de estabilidad. (Wright, Kroll, & Parnell, 2005)

#### **VII. Compartimiento G**

El compartimiento G es uno de los peores escenarios que puede mostrar el portafolios FODA pero se encuentra en mejor condición que los compartimientos H e I. Las estrategias de cambio son las más apropiadas en este escenario pues la empresa posee pocas fortalezas y muchas debilidades en un ambiente lleno de oportunidades, el cambio de las estrategias y objetivos de la empresa puede lograr que estas oportunidades se aprovechen y las fortalezas aumenten. También se puede llevar a cabo la estrategia de desinversión (Wright, Kroll, & Parnell, 2005)

#### **VIII. Compartimiento H**

Las empresas que se ubican en el compartimiento H tienen graves debilidades competitivas y se encuentran en un entorno moderado de oportunidades por lo que las estrategias de cambio y desinversión pueden ayudar a mejorar la situación si se las maneja de la manera adecuada, la estrategia de cambio puede tomar más tiempo y esfuerzo que en otros escenarios y la desinversión puede ser muy complicada al no haber gran cantidad de compradores potenciales. (Wright, Kroll, & Parnell, 2005)

#### **IX. Compartimiento I**

El compartimiento I es el peor escenario posible para una empresa, pues se encuentra en un entorno lleno de amenazas con un estatus competitivo bajo. En un escenario así, las estrategias de cambio o desinversión no ayudan mucho y, aunque, la liquidación es la última decisión que un empresario pudiera tomar, sería lo más viable. Las ganancias de las unidades de negocios que si generaban utilidad pueden servir para liquidar las pérdidas

de las unidades que no resultaron y finiquitar la compañía. (Wright, Kroll, & Parnell, 2005)

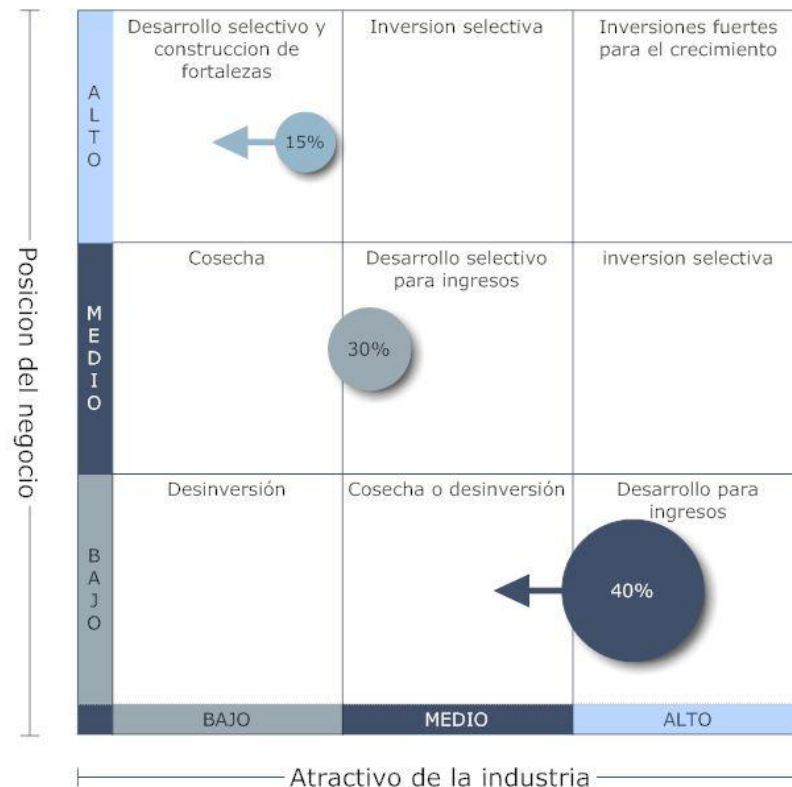
### **1.2.3.2 Matriz General Electric**

La matriz General Electric (GE) creada por la empresa del mismo nombre y evalúa dos factores: el atractivo del mercado de un sector y las fortalezas del negocio. Se trata de una matriz 3x3 y se creó como resultado de la necesidad de una matriz más amplia en alcance que la matriz BCG la cual puede resultar demasiado limitada. (Armstrong & Kotler, 2001)

Se puede medir el atractivo de un mercado basando los resultados en el potencial de rentabilidad de los negocios ubicados en ese sector, lo cual se puede determinar analizando las barreras de entrada y salida, la cantidad de competidores y el poder que poseen compradores y proveedores, es decir, podemos evaluar este factor utilizando el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter. Las fortalezas deberán ser evaluadas dependiendo de las ventajas competitivas que posea la entidad. Algunos factores a evaluar en la relación del atractivo del mercado y las fortalezas del negocio pueden ser: participación en el mercado, el mercadeo de los productos, la atención al cliente, logística, recursos financieros, diversificación de la compañía y la calidad. (Griffin, Treviño, & Arriola, 2011)

En el eje vertical de la matriz se ubica el atractivo del negocio en una escala de 0 a 1 y en el eje horizontal se ubica las fortalezas del negocio con una escala de 1 a 0, luego se colocan círculos que representen, según su tamaño, el volumen de ventas del sector evaluado y en ellas, se especifica un área sombreada que representara la participación en el mercado que poseen las unidades estratégicas de negocios (UEN). (Frances, 2006)

**Gráfico No. 7 Ejemplo de Matriz General Electric**



**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar  
**Fuente:** (Frances, 2006)

Para determinar los valores representados en la matriz se elabora el cálculo de cada factor en una escala del 1 al 5, para ponderar las calificaciones se dará un valor porcentual como peso dependiendo de las preferencias de la entidad, la calificación se multiplica por el peso asignado y así, se obtiene la calificación ponderada, luego de esto las calificaciones se suman y se dividen para 5 con el fin de obtener las coordenadas en la escala del 0 al 1 y asignarle una ubicación en la matriz. (Carrión, 2007)

#### 1.2.3.4 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

La matriz del Boston Consulting Group (BCG) es una herramienta basada en el análisis del ciclo de vida del producto y analiza dos factores: la tasa de crecimiento del sector y la cuota relativa del mercado. El ritmo con el cual crece un sector en el cual la empresa tiene participación de mercado se puede denominar como tasa de crecimiento del sector, mientras que, se



denomina cuota relativa del mercado al resultado entre la participación de mercado que tiene la empresa contra su competidor más grande. (Harrison & St. John, 2002)

En la matriz BCG se toma como variable más importante para la toma de decisiones al flujo de dinero y se determina a los productos que estén brindando liquidez a la empresa como recursos para financiar a los productos que puedan representar un déficit. Una vez evaluados los factores se pueden determinar se pueden clasificar las aéreas en las que incursiona la empresa con las representaciones de: Estrella, Incógnita, Vaca y Perro. (Sainz, 2012)

### **I. Estrella**

Los productos que se determinan como estrella son aquellos que representan una cuota de mercado alta y una tasa de crecimiento alta. Estos productos se encuentran en equilibrio, ya que, generan grandes ganancias que compensan la gran inversión que representa financiarlos en el mercado. Son los que representan buenas oportunidades de inversión y de beneficios. (Munuera & Escudero, 2007)

### **II. Incógnita**

Son los productos que representan una gran inversión para mantener su cuota de mercado pero representan bajas ganancias. Generalmente en esta etapa se encuentran productos que ingresan a un mercado con alta competitividad, productos que se crearon con anterioridad pero no alcanzaron gran participación del mercado o productos que, en sus inicios, obtuvieron gran participación de mercado pero lo perdieron. Si estos productos obtienen una gestión adecuada como promociones, publicidad, etc., pueden lograr representar el futuro de la compañía pues son los que tienen más tendencia a convertirse en productos "Estrella". (Talaya & Romero, 2013)

### **III. Vaca**

Los productos Vaca son aquellos que muestran una alta participación de mercado pero una baja tasa de crecimiento. Son los productos que generan liquidez para la empresa; al no necesitar grandes cantidad de inversión y contar con una alta participación de mercado, sus ganancias sirven para financiamiento en innovación y desarrollo de otros productos. Se caracterizan por tener un coste de inversión muy baja o casi nula, costos menores, gran experiencia, y por ende, generan más ingresos. (Castelló, 2007)

Son la principal fuente de financiamiento de los productos interrogantes y los que equilibran el exigente costo que generan los productos estrella. Al ser productos en su etapa de madurez, se determina que su inversión de crecimiento es baja y, por lo tanto, tarde o temprano, llegara su declive. Por este motivo es recomendable que la inversión que se genere por estos productos esté ligada solo a mantenerlos en el mercado hasta que puedan ser reemplazados por los productos estrella. (Stern & Deimer, 2006)

### **IV. Perro**

Estos productos son los que tienen una baja participación de mercado y una baja tasa de crecimiento, representan una pérdida de liquidez para las empresas al generar gastos que podrían ser invertidos en otros productos que generen mayor rentabilidad. Los productos pueden llegar a este punto cuando: eran nuevos en un mercado con grandes competidores ya posicionados, no lograron un puesto de liderazgo en su etapa de crecimiento, o fueron "vacas lecheras" pero llegaron a su etapa de declive. (Baena, 2011)

**Gráfico No. 8 Ejemplo de Matriz BCG**



**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar  
**Fuente:** (Stern & Deimer, 2006)

### 1.2.3.5 Estrategia de la unidad de negocios

Las estrategias genéricas, según Porter, son estrategias estables que se orientan a la búsqueda de ventajas competitivas para la empresa que se puedan mantener de manera sostenible, se recomienda que las estrategias sean compatibles entre sí y se determinen estrategias de tecnología, estrategias de marketing y una estrategia de recursos. (Lele, 1995 ) Se basan en tres factores y pueden ser para negocios pequeños o unidades de negocios grandes:

**Tabla No. 2 Estrategias genéricas y sus características**

Escenarios de la estrategia de unidad de negocios	Énfasis de la unidad de negocios	Cobertura de mercado	Característica de los productos y servicios	Demanda del mercado	Precios
Nicho de bajo costo	Menores costos generales	Nicho de mercado	Sin lujos	Elástica	Depende de las fuerzas de la industria
Nicho de diferenciación	Cumplimiento de necesidades especializadas del cliente	Nicho de mercado	Alta diferenciación	Inelástica	Alto
Nicho de bajo costo con diferenciación	Cumplimiento de necesidades especializadas del cliente y bajo costo	Nicho de mercado	Alta diferenciación	Inelástica	Alto
Bajo costo	Bajo costo	Mercado amplio	Sin lujos	Elástica	Depende de las fuerzas de la industria
Diferenciación	Alta calidad	Mercado amplio	Diferenciación	Relativamente Inelástica	Depende de las fuerzas de la industria
Bajo costo/diferenciación	Alta calidad y bajo costo	Mercado amplio	Diferenciación	Relativamente Inelástica	Depende de las fuerzas de la industria
Estrategias múltiples	Mixto	Mixto	Mixto	Mixto	Mixto

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar  
**Fuente:** (Wright, Kroll, & Parnell, 2005)

## **I. Estrategias Genéricas para unidades de negocios pequeños**

### ***a. Estrategia de nicho de bajo costo***

Se centra en la búsqueda de la reducción de costos de producción para la empresa y en la reducción de costos de distribución para obtener ventaja competitiva ante sus rivales en el mercado ofreciendo bajos precios a los consumidores y aumentar su posicionamiento. La contraparte de esta estrategia es que pueden aparecer empresas con precios más bajos aun y pueden poner en riesgo los costos de la empresa. (Kotler & Lane, 2009)

### ***b. Estrategia de nicho de diferenciación***

El segundo factor es la diferenciación y se centra en enfatizar alguna ventaja que diferencie a la empresa de las demás. En esta estrategia se debe enfatizar las fortalezas de la compañía y mejorar radicalmente los procesos en la parte organizacional que desee poseer liderazgo. La diferenciación en

términos de gran escala, puede lograrse en el rediseño de la marca, en la adquisición de tecnología, un extra en el servicio o la combinación de todos o algunos de estos factores. (De Kluyver, 2001)

### ***c. Estrategia de nicho de bajo costo con diferenciación***

Este factor se basa en focalizar los esfuerzos del mercado en un segmento específico del sector en el que se desarrolla para poder lograr liderazgo. Las empresas que, en un mismo sector, determinan las mismas estrategias hacia el mismo mercado meta conforman grupos estratégicos. De la manera en que las estrategias se apliquen se lograra el éxito, por lo tanto, el poseer las mismas estrategias que otra empresa no determina el resultado. (Val Pardo, 2005)

Las empresas que no focalizan sus estrategias y tratan de ser los mejores en todos los campos son los que peores resultados manifiestan. Porter especifica una diferencia importante entre la eficacia operativa y estrategia. Hacer lo mismo que hace la competencia pero de manera más eficaz no resulta siempre una buena idea ya que la eficacia es un factor fácil de igualar. Pero una estrategia es crear un conjunto de actividades que formen una característica única para la empresa. (Kotler & Lane, 2009)

## **II. Estrategias Genéricas para unidades de negocios grandes**

### ***a. Estrategia de bajo costo***

Las empresas grandes que manejan la estrategia de bajo costo se encuentran en un mercado competitivo donde sus precios no difieren entre una empresa a otra, por lo tanto, las empresas que optan por este tipo de estrategia buscan frecuentemente proveedores que ofrezcan descuentos por cantidades de compras. También se implementa la producción en masa para lograr bajos costos de producción y las inversiones de investigación y desarrollo se direccionan a encontrar maneras de desarrollar la eficiencia en

los procesos de distribución, logística y operaciones para optimizar el uso de recursos.

La diferencia entre la estrategia de nichos de bajo costo de las empresas pequeñas y la estrategia de bajo costo de las empresas grandes se centra en que las empresas pequeñas buscan reducir sus costos bajando al máximo su inversión inicial y sus gastos operacionales, mientras que, las empresas grandes centran sus estrategias de bajo costo en economías de escala y producción masiva.

#### ***b. Estrategia de diferenciación***

Las empresas que basan sus estrategias en la diferenciación buscan que sus productos o servicios sobresalgan en el mercado. Sus consumidores más frecuentes son personas dispuestas a pagar más por los productos ofrecidos pero compensando los precios por alta calidad. Por esta razón, las empresas que implementan estas estrategias seleccionan proveedores con un alto margen de calidad en sus materias primas, repuestos y partes. Las empresas buscan desarrollar o mejorar productos que cumplan las expectativas del cliente poniendo la calidad sobre cualquier otra característica del producto. Para estas estrategias se involucran los departamentos de producción, ventas e investigación y desarrollo. Aunque el departamento financiero, sigue desempeñando un papel importante, no es decisivo para la toma de decisiones.

#### ***c. Estrategia de bajo costo con diferenciación***

Generalmente, se consideraba que las empresas que manejaban una estrategia de bajos costos no podían mantener una estrategia de diferenciación y que, a su vez, las empresas que manejaban una estrategia de diferenciación no podían mantener bajos costos, pero muchos estudios y muchas pruebas empíricas, han demostrado la inexactitud de esta teoría.

#### ***d. Estrategias múltiples***

Las empresas grandes pueden adoptar múltiples estrategias, por ejemplo, una empresa que tenga la estrategia de bajo costo con diferenciación puede

implementar en una línea de negocio específica la estrategia de nicho de diferenciación de los pequeños negocios. Los negocios grandes pueden adoptar múltiples estrategias para ser proactivos con el medio como por ejemplo, adoptar la estrategia de bajo costo en un determinado producto para contrarrestar algún efecto del entorno externo. Aunque existen excepciones, como por ejemplo, es impropio que una empresa que tenga la estrategia de bajo costo emplee otro tipo de estrategia que pueda aumentar sus costos de manera innecesaria. (Wright, Kroll, & Parnell, 2005)

#### **1.2.3.6 Estrategias Funcionales**

Las estrategias funcionales son el apoyo de las estrategias organizacionales y deben fomentar el cumplimiento de objetivos. Estas estrategias son específicas de las áreas funcionales de la empresa que, tradicionalmente, son: producción, marketing, ventas, recursos humanos, financiero, investigación y desarrollo, entre otras dependiendo de la empresa y son orientadas por las estrategias corporativas. La importancia de estas estrategias es que se considera que las estrategias de una empresa y el éxito ligado a las mismas no es tarea de una sola área sino de la sinergia y coordinación que exista entre todas las áreas existentes. (Vertice, 2008)

A pesar de ser guiadas por las estrategias corporativas, las estrategias funcionales no son ideadas por la dirección general, y es delegada a los directivos departamentales y es donde ellos pueden trabajar con más autonomía. Cuando la mayoría de empresas de un mismo sector toman decisiones organizacionales similares, las estrategias funcionales son esos pequeños detalles que causaran la diferenciación entre compañías exitosas y compañías en declive. (Martínez & Milla, 2012).

Las estrategias funcionales desarrollan estrategias para cada departamento de la compañía como son: administración de compras y materiales, administración de operaciones y producción, calidad, finanzas, investigación y desarrollo, recursos humanos, sistemas de información, mercadeo, entre

otros departamentos de acuerdo a la industria. (Wright, Kroll, & Parnell, 2005)



**Tabla No. 3 Enlace entre las estrategias de unidad de negocios y funcionales**

Estrategia	Compras y materiales	Operaciones	Finanzas	Investigación y desarrollo	Recursos Humanos	Sistemas de Información	Mercadeo
Nicho de Bajo Costo	Compra a bajo costo por medio de contactos locales o internacionales	Inversión en equipos y propiedades. Operaciones de bajo costo	Bajos costo de financiero. Venta de acciones	Inversión en investigación y desarrollo para reducir costos de operaciones	Enfatizar en un sistema de premios por reducción de costos	Sistema puntual y pertinente de costos de operaciones	Enfatizar en bajos costos de distribución y en publicidad de bajo costo
Nicho de diferenciación	Venta de artículos de alta calidad y almacenamiento adecuado para la mercadería	Enfatizar en calidad especializada a alto costo	Obtener recursos para la innovación aunque representen alto costo financiero	Enfatizar en la investigación y desarrollo de productos y servicios	Enfatizar en un sistema de premios por mejora e innovación	Sistema puntual y pertinente del proceso continuo de salidas con alta diferenciación	Enfatizar en una distribución especializada y promoción al mercado objetivo
Nicho de bajo costo con diferenciación	Comprar entradas de alta calidad, si es posible a bajo costo.	Enfatizar en operaciones de calidad especializado, si es posible a bajo costo	Obtener recursos para la innovación, si es posible, a bajo costo	Enfatizar en productos y servicios de investigación y desarrollo tan buenos como los procesos de investigación	Enfatizar en un sistema de premios por reducción de costos e innovación	Sistema puntual y pertinente del costo de operaciones y del proceso continuo con alta diferenciación	Enfatizar en una distribución diferenciada y promoción al mercado objetivo a bajo costo
Bajo costo	Comprar a bajo costo por medio de descuentos por cantidad de compra.	Enfatizar operaciones eficientes a través de economías de escala y sustitución de capital laboral	Bajos costo de financiero. Venta de acciones	Inversión en investigación y desarrollo para reducir costos de operaciones	Enfatizar en un sistema de premios por reducción de costos	Sistema puntual y pertinente de costos de operaciones	Enfatizar en bajos costos de distribución y en publicidad de bajo costo
Diferenciación	Comprar entradas de alta calidad aunque cuesten más.	Enfatizar en operaciones de calidad, aunque sea a alto costo	Obtener recursos para la innovación aunque representen alto costo financiero	Enfatizar en la investigación y desarrollo de productos y servicios	Enfatizar en un sistema de premios por mejora e innovación	Sistema puntual y pertinente del proceso continuo de salidas con alta diferenciación	Enfatizar en una distribución diferenciada y promoción a gran escala con propaganda al mercado objetivo
Bajo costo con diferenciación	Comprar entradas de alta calidad, si es posible a bajo costo.	Enfatizar en operaciones de calidad, si es posible a bajo costo	Obtener recursos para la innovación, si es posible, a bajo costo	Enfatizar en productos y servicios de investigación y desarrollo tan buenos como los procesos de investigación y desarrollo	Enfatizar en un sistema de premios por reducción de costos e innovación	Sistema puntual y pertinente del costo de operaciones y del proceso continuo de salidas con alta diferenciación	Enfatizar en una distribución diferenciada y promoción al mercado objetivo, si es posible a bajo costo
Múltiple	Múltiple	Múltiple	Múltiple	Múltiple	Múltiple	Múltiple	Múltiple

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** (Wright, Kroll, & Parnell, 2005)

## **1.2.4 Implementación Estratégica**

### **1.2.4.1 Estructura Organizacional**

#### ***I. Estructura funcional***

La estructura funcional es aplicable a empresas de productos masivos donde se necesita una gran cantidad de empleados que ejecuten actividades repetitivas, que posean un estándar, sin mucha variedad y con estabilidad por mucho tiempo. Este modelo es ideal para empresas que abastecen de productos a mercados masivos de lento desarrollo, por lo que la planificación y control de la empresa se concentraba en la alta gerencia. (Bernardez, 2009)

#### ***II. Estructura de división de productos***

Este tipo de estructura divisional sirve, específicamente, para los productos y no se trata de una estructura completa sino presentada de manera parcial y fomenta la división de líneas de negocio en las unidades de negocio para mostrar independencia entre los procesos de cada negocio. La división de la estructura organizacional no representa la descentralización, ya que, esta busca la división de las unidades semiautónomas en la cual, los encargados de cada unidad retienen parte de la autoridad y fomenta la centralización. (Vertice, Estructuras organizativas, 2007 )

#### ***III. Estructura de división geográfica***

Cuando una empresa tiene operaciones en varios lugares, es necesario crear una estructura organizacional donde cada grupo humano sea organizado por medio del lugar donde trabajan. Esta estructura sirve para empresas que tengan ventas regionales en el mercado local, o de manera internacional. Existen muchas ventajas de la estructura geográfica, al poder resolver los inconvenientes de la firma en el lugar donde se desarrollan y

acomodarse a las diferencias geográficas de cada sede de la compañía. (Wright, Kroll, & Parnell, 2005)

#### **IV. Estructura multidivisional**

La estructura organizacional permite la adición de muchas líneas de productos y negocios a las empresas, pues es flexible al manejo de varios tipos de productos en una misma unidad de negocio, lo cual representa una de las muchas ventajas de esta estructura. También otra ventaja es que en cada división, la empresa debe contar con su gerente estratégico, esto permite que el gerente ejecutivo pueda ocuparse del análisis de cada unidad de negocio y pueda mejorar el proceso de toma de decisiones. (Galan, 2014)

#### **V. Estructura de la unidad de negocios estratégica**

La estructura de la unidad de negocios estratégica es ideal para las empresas que poseen una gran diversificación de productos. La mayor ventaja de la estructura de la unidad de negocios estratégica es la reducción de la intervención de la sede de la compañía, ya que, se le otorga a los presidentes de cada unidad de negocios el control de sus líneas de productos y permite que la directiva sede de la empresa pueda tomar decisiones basada en la experiencia del manejo de cada unidad. (Wright, Kroll, & Parnell, 2005)

#### **VI. Estructura matriz**

La estructura matriz presenta un tipo de estructura donde una empresa puede estar sobre otra, con la característica de que un empleado puede tener dos figuras de autoridad a la vez. Este tipo de estructura es más factible en empresas con un gran tamaño pues requiere la contratación de personal especializado que trabaje coordinadamente. También es normal ver este tipo de estructura en compañías dedicadas a la investigación y a las consultorías. Se puede apreciar la combinación de líneas de productos con departamentos funcionales, lo que genera que esta sea una estructura difícil de controlar por el surgimiento de conflictos internos. (Vainrub, 1996)

#### **1.2.4.2 Cultura Organizacional**

Al interactuar un grupo humano con diferentes patrones de hábitos, personalidad, creencias y visiones es difícil determinar reglas o premisas que satisfagan a todos y que ayuden en el momento de resolver problemas internos, y que, solo se llegan a complementar, luego de crear una historia en común. Al conjunto de premisas que apliquen a los miembros de una empresa y que pueda ser enseñada a nuevos miembros del equipo como la manera ideal de afrontar estos problemas se le denomina cultura organizacional. (Sainz, 2012)

#### **1.2.4.3 Empoderamiento**

El empoderamiento es una de las estrategias más eficaces para lograr un alto desempeño de los equipos de trabajo y se resume en dejar actuar con autonomía a los miembros del equipo brindando la información necesaria para que puedan tomar sus propias decisiones respecto al trabajo que desarrollan dejando que usen su creatividad, innovación y compromiso con los objetivos de la organización.

Cuando existen objetivos claros y específicos, estos permiten que los empleados puedan tomar decisiones acertadas y atender cualquier tipo de trabajo asignado al contar con la suficiente capacitación y motivación, que desencadena en un empleado eficaz y eficiente. Para un uso eficiente del empoderamiento las empresas deben brindar directrices claras que sirvan de guía para los empleados.

#### **1.2.4.4 Liderazgo**

El liderazgo organizacional es un tema que ha tomado fuerza en las últimas décadas al mostrarse su gran influencia en el éxito de una empresa. Se considera al liderazgo como un proceso mediante el cual, el líder, guía e influye a los miembros de su equipo de trabajo hacia las metas instituidas por la organización. Se denomina líder a la persona que tiene la capacidad de generar influencia en otras personas para lograr objetivos de manera eficiente. (Solomon, 2010)

Para que una persona pueda ser considerada líder, debe poder transmitir motivación a sus compañeros de equipo para lograr objetivos comunes y esto, solo se logra mediante una efectiva comunicación humana. Las características que un líder debe poseer son persuasión, entusiasmo, don de la palabra, influencia, pensar en el bienestar colectivo, etc. (Varela, 2001 )

Los tipos de liderazgo se refieren al conjunto de comportamientos que manifiesta el líder al ejercer autoridad sobre sus subordinados. Unos líderes fomentan la participación de sus empleados, otros prefieren tomar las decisiones de manera unilateral, unos motivan para el logro de las metas, otros ofrecen recompensas para que sus empleados logren los objetivos y unos líderes inspiran. Evalúan todos los tipos de comportamientos reflejados por ellos, se han separado en dos grandes grupos, las clases de líderes que se pueden desarrollar en una organización. (Robbins, 2004)

### **I. Transaccional**

El tipo de líder transaccional intercambia recompensas para lograr esfuerzos en su trabajo por parte de sus empleados. También ejerce su autoridad por sobre sus empleados, toma decisiones por su propia cuenta y presiona para el logro de metas. El líder transaccional no busca generar seguidores, solo se concentra en trabajar efectiva y eficazmente y que basa su éxito en el incremento de ventas, incremento de la ganancia y en la reducción de costos. (Palomo, 2010)

El líder transaccional se rige más por los procesos tradicionales de la compañía lo que da como resultado un incremento de mejoras en los procesos. Una característica de este tipo de líder es que, generalmente no delega autoridad a sus empleados, y en el caso que si lo haga, sería solo como recompensa a un trabajo anterior realizado de manera satisfactoria por el empleado. (Esparcia, Noguera, & Pitarch, 2011)

### **II. Transformacional**

El líder transformacional es aquel que inspira a sus subordinados para conseguir los objetivos. Más que empleados el maneja seguidores que lo

toman como guía hacia una visión o meta. Este tipo de líder motiva a los demás a dar lo mejor de sí en las organizaciones, a dar más de lo que se espera que den desarrollando las habilidades y capacidades de los miembros de su equipo. El líder transforma el pensamiento de su equipo logrando que dejen atrás sus propios intereses para priorizar los objetivos de la empresa, enseñando que, el bienestar de la empresa también se verá reflejado en el bienestar del grupo. (Robbins, 2004)

El líder transformacional es el que genera con más éxito la innovación en las empresas. El líder transformacional se basa más en un pensamiento a futuro, a donde quiere llegar con su equipo en la organización por lo que su gestión da como resultado un cambio en los procesos y un nivel de desarrollo más alto. Para el líder transformacional, es una parte importante el empoderamiento de su personal, no como una recompensa a su trabajo, más bien, se fundamenta en el desarrollo de las habilidades de sus empleados al otorgarles libertad para desarrollarse. (Hogg, Vaughan, & Haro, 2010)

### **1.2.5 Control estratégico**

Luego de ejecutados una serie de procesos vinculados a la mejora de la empresa para cumplir los objetivos y metas planteados para la venta de un bien o servicio, es necesario que se efectúen mecanismo que controlen que dichos procesos se ejecuten de una manera eficiente, logrando que el costo de los recursos utilizados por la empresa sea menor a las utilidades generadas, para que así, los procesos tengan coherencia con las políticas implementadas y sean adaptables al entorno. (Harrison & St. John, 2002)

Se determina que todo sistema o todo proceso se controla mediante la retroalimentación de su accionar, el proceso evalúa sus fallas y se corrige a sí mismo. Como una definición más clara de control, se puede determinar que consiste en constatar que los procesos se ejecuten correctamente, con los recursos asignados y principios establecidos. También determinar las

falencias del sistema para su corrección y regula todo los elementos involucrados en el proceso: recursos, personas, actividades. (Abascal, 2000)

Para un control estratégico, se debe encontrar un balance entre los sistemas de control y los requerimientos de la dirección estratégica, y se basa en controlar si las estrategias se están llevando a cabo según lo planificado y si están logrando los resultados esperados. Si se encuentran variantes que no debería existir se procede a la retroalimentación y al reciclaje del proceso. El control se considera una motivación para seguir los criterios establecidos en los objetivos y permite determinar cuáles son las estrategias que se están desviando de los objetivos y determinar correctivos a tiempo. (Goold, 1991)

Es necesario que el control esté ligado a la creación de las estrategias, ya sea, en la creación de estrategias alternas como para determinar la secuencia lógica de las actividades entre las acciones de los directivos y de los diferentes recursos del proceso. También es necesario, que los sistemas contables y los sistemas informáticos se direccionen hacia las estrategias mostrando información relevante que ayude a la creación de las estrategias y a su control posteriormente, dichos sistemas, mostraran la información cuantitativa y cualitativa, respectivamente. (Val Pardo, 2005)

El control debe estar vinculado directamente a las metas de la empresa, es decir, si la meta principal de la empresa se direcciona al liderazgo en costes, el sistema de control debe poner especial énfasis al control de costes, si se enfoca a la diferenciación también los objetivos deben ser evaluados bajo ese esquema. De esta manera, los sistemas informáticos y contables se orientaran a esta meta. (Navajo, 2005)

Para la creación de un sistema de control se debe tomar en cuenta, que, aunque las grandes empresas tienden a crear centros de responsabilidad donde se analiza por separado las metas de cada departamento esto no ayuda a la toma de decisiones vinculadas a las metas globales de la organización. Viendo de manera unilateral la consecución de resultados por departamento se pueden tomar decisiones que ayuden a conseguir las

metas de un área específica pero que de manera global altere la funcionabilidad de otros departamentos y, por lo tanto, no ayude a conseguir las metas de la organización. (Sanchís & Ribeiro, 1999)

#### **1.2.5.1 Proyecciones financieras**

Las proyecciones financieras constituyen la muestra numérica de la viabilidad del proyecto de planificación estratégica y de su viabilidad a través del tiempo y se pueden utilizar de manera interna y externa en las empresas para llevar un control de las metas que se desean lograr. También las proyecciones sirven para mostrar a futuros inversionistas la factibilidad del negocio y, de esta manera, presentar una idea atractiva para la inversión. Estas se realizan para periodos entre 3 a 10 años. (Soriano & Pinto, 2006 )

Las proyecciones también se realizan con el fin de conocer necesidades financieras futuras, y se componen de estado de resultados, balance general y análisis de flujo de efectivo. Existen muchas maneras para proyectar una empresa hacia al futuro, desde estimaciones sencillas hasta complejos programas computarizados pero el resultado esperado es el mismo: conocer proyecciones de un negocio realista y sostenible. (Carlberg, 2004 )

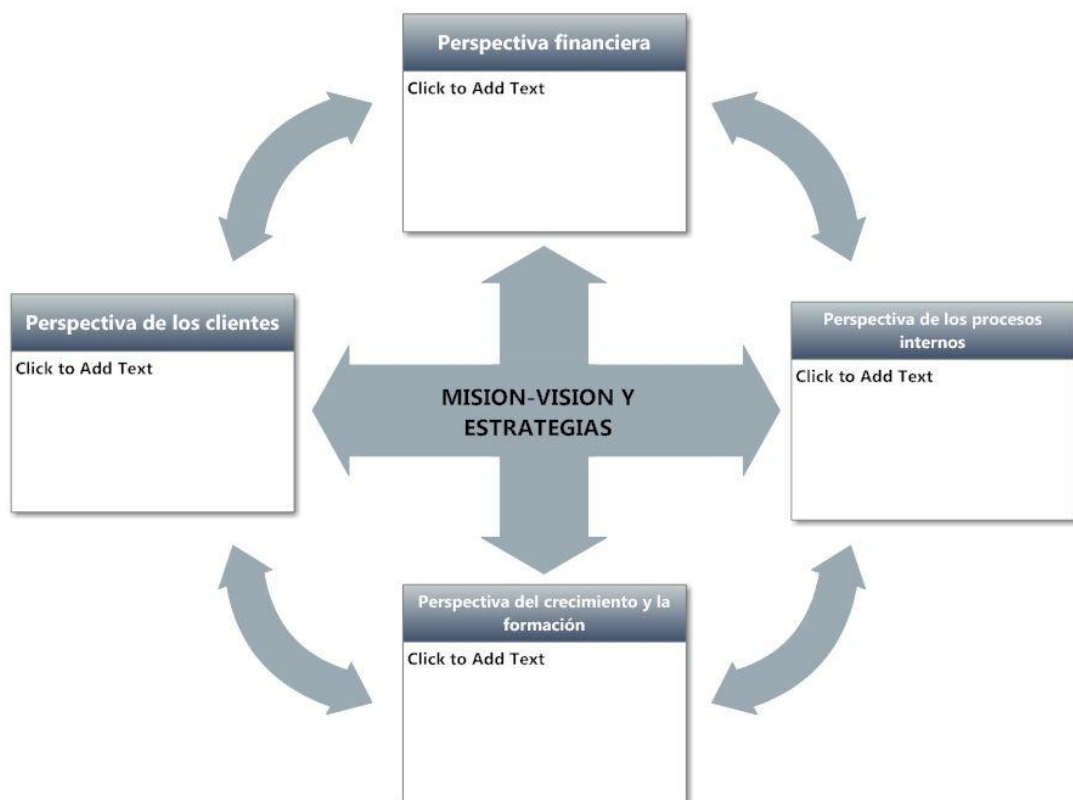
#### **1.2.5.2 Balance Score Card**

Balance Score Card o el cuadro de mando integral es una herramienta organizacional que nos ayuda a convertir las estrategias que se definen para una empresa en objetivos concretamente planteados y que tengan una relación lógica entre sí, y donde se evaluarán a las personas involucradas en la organización y los recursos que se poseen para que estén alineados de manera estratégica. Se intenta integrar a los indicadores financieros y los indicadores no financieros para que sirvan como referencia para todas las áreas de la empresa y todos los niveles. El fin del cuadro de mando integral es transformar las estrategias y objetivos en objetivos e indicadores tangibles, así se logra un equilibrio entre los indicadores internos y externos para formar una estrategia a largo plazo. (Martínez & Milla, 2012)



Para la creación de la estructura de un cuadro de mando integral, los directivos pueden encontrar que no existe un consenso entre su equipo de gestión porque estos poseen sus propias prioridades al momento de evaluar estrategias, pero esto no resulta un problema para la organización por el motivo de que la creación de este cuadro ayuda a la solución de problemas por la visión de variedad de perspectivas. (Norton & Kaplan, 2011)

**Gráfico No. 9 Estructura del cuadro de mando integral**



**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar  
**Fuente:** (Norton & Kaplan, 2011)

## **CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO**

El análisis del macro entorno de una organización o empresa es uno de los primeros pasos para la realización de una planeación estratégica. Al analizar fuerzas que no dependen de la organización pero que influyen significativamente en el éxito o fracaso de cualquier estrategia que se lleve a cabo, se debe manejar toda la información posible para llevar un control sobre la influencia que cada factor posee en cada área organizacional. Para esto, se han desarrollado diferentes herramientas que permiten conocer todas las incidencias del entorno para una correcta toma de decisiones. (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997)

Los factores en proceso de evaluación son: político, económico, social y tecnológico, ya que, permiten una visión global para conocer las tendencias del ambiente externo y pronosticar las mejores estrategias que permitan que la empresa se acople a los cambios del mercado y prospere ante cualquier eventualidad. (Villacorta, 2010) (García, 2014)

### **2.1 Análisis PEST**

#### **2.1.1 Factor Político**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Buena fe cuenta con la participación de: la máxima autoridad que es el alcalde representado por el Dr. Eduardo Mendoza Palma (2014-2019), el vicealcalde Ab. Lelis Domínguez Vélez, y 6 concejales encargados de diversas comisiones. El Consejo Municipal se constituye como el más alto nivel jerárquico de autoridad, es órgano legislativo, deliberante y fiscalizador.

El Concejo Municipal de San Jacinto de Buena Fe, cuenta con tres comisiones, que intervendrán en la toma de decisiones del cantón, las cuales son: Permanentes, Especiales u Ocasionales y Técnica. La ordenanza reguladora de la Municipalidad es quien regula las atribuciones que dichas comisiones ejercerán.

La constitución del Ecuador en su artículo 264 establece las funciones que este, y todos los Gobiernos municipales deben cumplir como son:

- Planificar el desarrollo del cantón y desarrollar planes de ordenamiento territorial con el formato planteado para la planificación nacional, regional, provincial y parroquial para controlar el correcto uso del área urbana y rural.
- Brindar la vialidad de la zona urbana y prestar servicios públicos como son agua potable, alcantarillado, control de aguas residuales, y demás servicios que estén establecidos por la ley.
- Regular el manejo del transporte público y privado dentro del cantón.
- Planear, construir y dar mantenimiento a todas las infraestructuras destinadas a la educación y la salud, así como, el mantenimiento de los utensilios destinados para estos fines.
- Promocionar los destinos arquitectónicos, culturales y naturales de la región para fomentar el turismo interno y construir espacios públicos que ayuden a este fin.
- Controlar las gestiones realizadas para el uso de las playas, riberas, ríos, lagos y lagunas que se encuentren en el cantón y permitir el acceso a la ciudadanía.
- Controlar el uso de materiales derivados del petróleo que puedan presentar un riesgo de contaminación para los ríos, lagunas, lagos y playa del cantón, así como, la prevención y planes de contingencia para incendios o desastres naturales.

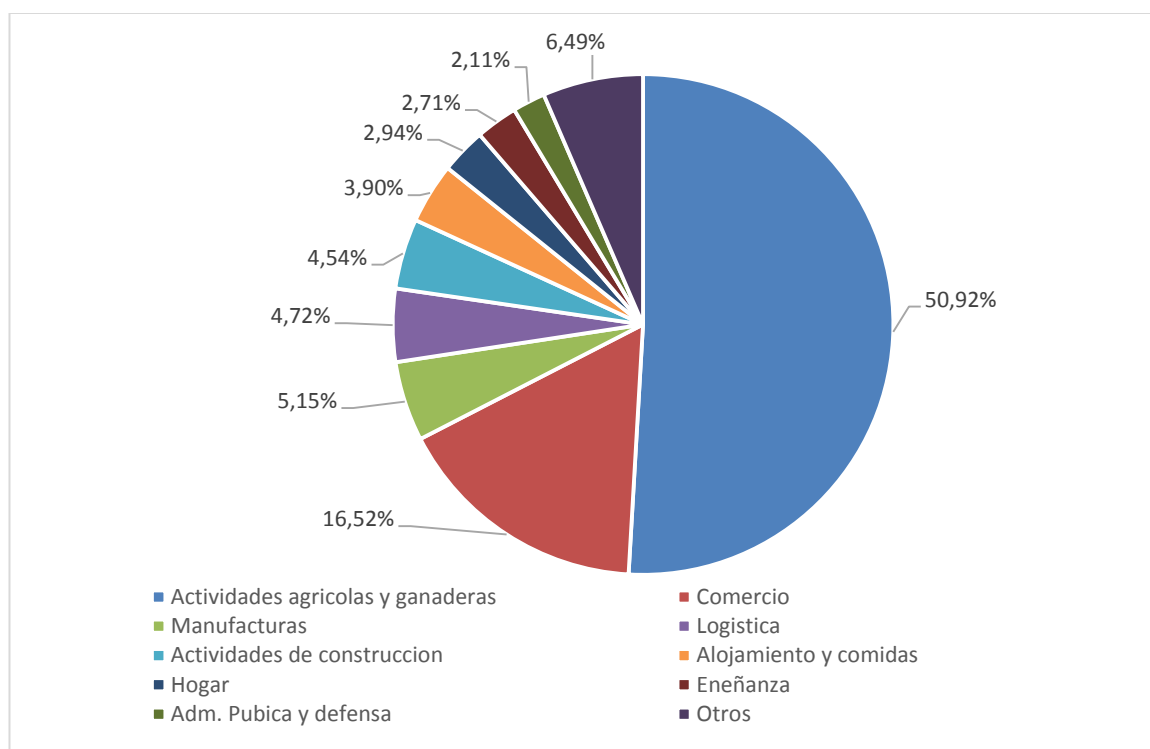
### **2.1.2 Factor Económico**

La provincia de Los Ríos, contando dentro de ella al cantón Buena Fe, es parte importante del contexto económico del país. Al ser una tierra donde la producción agrícola es muy elevada, destacando el café, banano, palma africana, cacao, frutas cítricas y cultivos con un corto ciclo. También presentando una alta competitividad en la producción ganadera y maderera.

Las estadísticas sobre la población económicamente activa del cantón Buena Fe se componen de una población de 19353 personas compuesta de 15,337 hombres y 4,198 mujeres.

El 50.92% se emplea en actividades de producción agrícola, ganadera y pesca; 16.52% al comercio; 5.15% a la industrias manufactureras; el 4.72 % a las actividades relacionadas con logística; 4.54% en actividades relacionadas con la construcción; el 3,90% en la actividad de alojamientos y servicios de comidas; 2.94% en los hogares como empleadores; a la enseñanza el 2.71%; en la administración pública y defensa 2.11 % y en otro tipo de trabajos 6,49%.

**Gráfico No. 10 Distribución población económicamente activa del cantón Buena Fe**



**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar  
**Fuente:** (Gobierno Autónomo del cantón Buena Fe, 2010)

La actividad comercial va ligada especialmente al crecimiento de la población, la comercialización es de productos básicos producidos en otras

regiones del país y destinados a satisfacer la demanda de la población. Los negocios más destacados en esta área son: Micromercado, tiendas, carnicerías, gabinetes de belleza, tiendas de abarrotes, bares, restaurantes, cantinas, licoreras, comedores, etc.

**Tabla No. 4 Listado de establecimientos comerciales en el Cantón Buena Fe**

TIPO DE LOCAL	Nº
Bar restaurant, asaderos, picanterías, comedor	45
Bar, cantinas, soda bar, karaokes, licoreras	40
Bodega y consignaciones	10
Centros médicos	17
Clínica dental y laboratorio	7
Complejo turístico	1
Confitería	1
Consignaciones y bodegas	5
Consultorio odontológico	1
Depósito de gas	4
Depósito de leche	2
Farmacias	16
Ferretería	11
Funerarias	5
Gabinete de belleza	34
Heladería	7
Hotel hostales	8
Industria artesanal	1
Juegos electrónicos	13
Licoreras	3
Lubricadora, estación de servicio	12
Micro mercados, tiendas, mini tiendas, carnicerías	70
Micromercado	4
Óptica	2
Panificadoras	16
Picanterías	8
Productos de veterinaria	9
Puesto venta de víveres	11
Recicladores	1
Reciclaje	1
Restaurantes	20
Salas de juego (billar)	14
Sitios de diversión de adultos	6
Supermercados y comerciales	16
Tercenas, frigorífico	8
Tiendas de abarrotes y abacerías	82
Venta de cosméticos y productos naturales	10
Venta de materiales plásticos y descartables	1
Venta de pañales	1
Venta de productos agrícolas	2

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar  
**Fuente:** (Gobierno Autonomo del cantón Buena Fe, 2010)

La tasa de ocupación bruta, alcanza el 59.58 %, en la cual se encuentran personas entre 30 y 65 años con una ocupación del 24.21 %, y las que

tienen entre 20 y 29 años con el 28.76 %. Los adolescentes, cuyas edades están entre los 15 y 19 años, alcanzan una tasa del 17.03 %. El desempleo en Buena Fe llega hasta el 3.1%, donde se incluye el impedimento por discapacidad. El desempleo juvenil es del 2.5 %. De las personas que trabajan, el mayor porcentaje pertenece a los trabajadores del sector agrícola, como parte de una sociedad agrónoma está el 13.4%; en menor proporción se encuentra el “jornalero o peón” con el 11%; las personas que entran en la categoría de trabajador familiar que no es remunerado están con el 9.8% y las personas empleadas en el sector privado con el 8.3%

De la tasa de ocupación bruta, tenemos que el 42.88 % de las personas trabajadoras cumplen una jornada laboral semanal menor a las 40 horas establecidas por la ley y el 57.12% de los trabajadores, si cumplen con las 40 horas semanales o más. Del porcentaje de personas ocupadas menos de 40 horas semanales, se observa que el 37.97% no reciben el salario básico unificado.

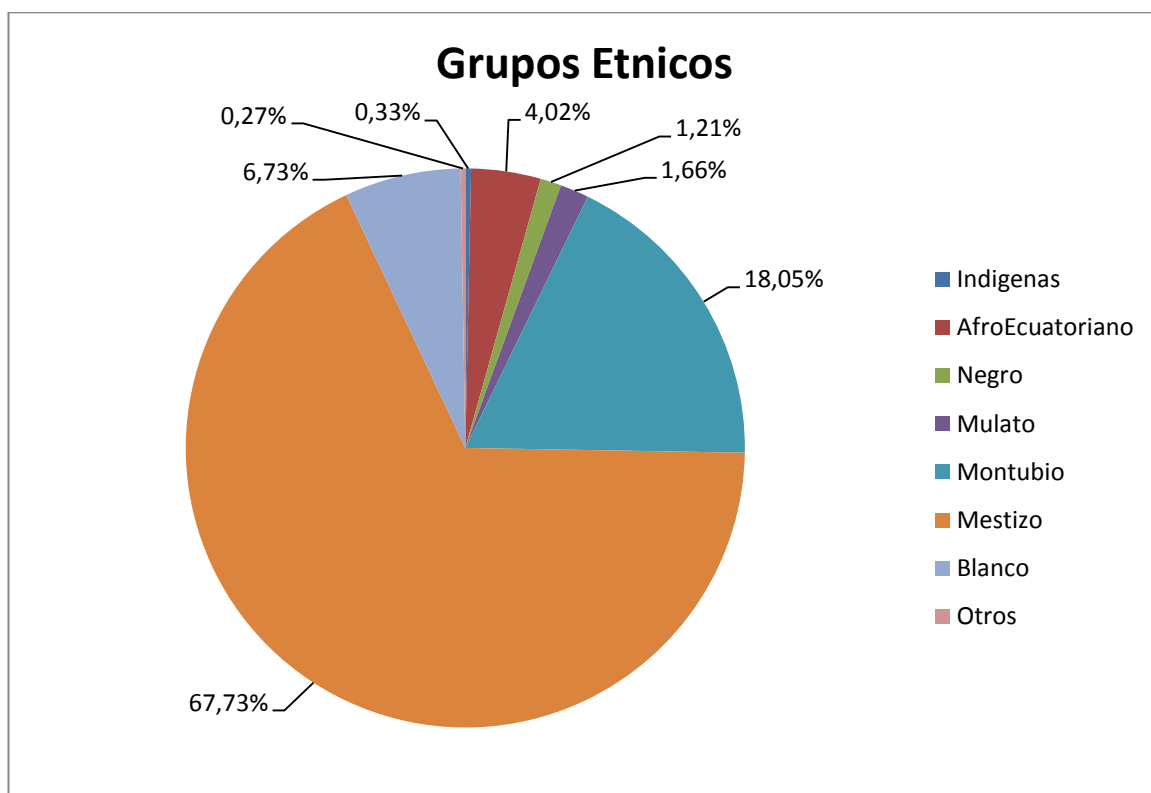
En el cantón Buena Fe, se considera la informalidad laboral como las actividades realizadas por horas, los quehaceres domésticos, las actividades en el sector agrícola, entre otras actividades que representan el 21,17% del total de la tasa de ocupación.

### **2.1.3 Factor Social**

Buena Fe tiene una población de aproximadamente 72.263 habitantes, de los cuales, el 51,70 % son hombres y el 48,30 % son mujeres. El índice de juventud que posee el cantón Buena Fe estipula que existen 36 personas menores de 14 años por cada 100 personas mayores de 15 años, por lo que se puede concluir que la población es joven. Lo que concierne al estado civil de la población de Buena Fe, se concluye que el 32,81% de la población es soltera, mientras que el 67,29 % se encuentran entre los estados civiles de: casados, separados, divorciados, unidos o viudos. En el cantón los grupos étnicos están conformados de acuerdo al siguiente detalle: indígena 0,33 %, Afro ecuatoriano 4,02 %, Negro 1,21 %, Mulato 1,66 %, Montubio 18,05 %,

Mestizo 67,73 %, Blanco 6,73 % y 0,27% a otra y el idioma predominante es el español.

**Gráfico No.11 Distribución de los grupos étnicos en el Cantón Buena Fe**



**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar  
**Fuente:** (Gobierno Autonomo del cantón Buena Fe, 2010)

El índice de feminidad determina que por cada 100 hombres existen 93 mujeres. Si observamos la estadística sobre la población que asiste a los centros educativos o tiene título de ciclo post bachillerato, superior o postgrado, tenemos que: 936 personas tiene reconocido por la SENESCYT, 226 no lo tienen reconocido y 1.178 no tiene ningún título. Existen 15.614 hogares, 12.309 en la parroquia Buena Fe y 3.305 en la parroquia rural Patricia Pilar, por lo que se determina que la mayoría está asentada en el área urbana. Las familias tienen un promedio de 5 miembros con 1,8 hijos promedio.

La esperanza de vida en el Ecuador se encuentra en 70,3 años, valor muy cercano a la media latinoamericana de 70,4 años. En la ciudad de Buena Fe existen 16 centros médicos privados, 4 clínicas generales, 3 laboratorios, 3 consultorios dentales, 4 clínicas odontológicas, y 15 farmacias, mientras que en Patricia Pilar 3 centros médicos, 2 consultorios odontológicos, 2 laboratorios y 9 farmacias. Solo existen dos subcentros en el cantón Buena Fe, uno en la ciudad y otro en Patricia Pilar, lo cual genera un inmenso problema, ya que, en caso de una emergencia especializada se debe acudir al cantón Quevedo o la ciudad de Babahoyo.

En el cantón de Buena Fe la tasa de alfabetismo es de 88,75%, la tasa de asistencia escolar primaria es 57,36 %, tasa de asistencia escolar secundaria 20,03%, tasa de asistencia Post Bachiller, Superior 2.95%, y no declarado representa el 7.91%. El cantón Buena Fe tiene 16 establecimientos pre primarios, 89 planteles de primaria y 11 planteles de secundaria.

En el aspecto cultural, El Municipio creó el Departamento de Cultura, el cual, ha reconocido y valorado las diversas expresiones de la cultura local, regional y nacional, que se fomentan mediante convenios y trabajo conjunto con el Ministerio de Cultura y la Casa de Cultura núcleo de Los Ríos. El GAD Municipal ha creado la Escuela de Artes Liberales, donde se imparten clases de: piano, guitarra, canto, teatro, danza, pintura y la escuela de mariachis, dirigido a los niños y adolescentes del cantón.

#### **2.1.4 Factor Tecnológico**

El servicio telefónico se brinda en la cabecera cantonal y parroquial, y su cobertura corresponde apenas al 9% de la población en el área urbana y apenas el 2 % en el área rural. Se nota la escasa disponibilidad de líneas telefónicas convencionales en todo el cantón. En algunas poblaciones rurales se cuenta con un teléfono comunitario. Es muy evidente el uso de telefonía celular en el 79% en el área urbana y en un 74% en el área rural. El



uso del internet es también bastante limitado, se expresa es un escaso 5% de la población tiene disponibilidad de este servicio.

## 2.2 Matriz Perfil de Oportunidades y amenazas (POAM)

Geográficamente, el cantón de Buena Fe se encuentra posicionado en la provincia de Los Ríos, limitando con la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas y Manabí, lo que puede dar una ventaja competitiva por tener acceso a estas dos importantes provincias. Sus vías de acceso se encuentran en buena calidad por lo que también se considera una ventaja, ya que, la mayoría de sus proveedores se localizan fuera del perímetro de la ciudad.

A pesar de que el clima y los recursos naturales que posee la provincia son altamente explotables, no representan un factor de ventaja destacable para la empresa, pues se busca crear lazos con clientes habituales, pero no deja de ser una oportunidad viable de obtener posibles nuevos compradores de manera esporádica.

**Tabla No. 5 Análisis de factores geográficos del Cantón Buena Fe**

FACTORES GEOGRÁFICOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel de transporte aéreo-terrestre		X						X	
La calidad de las vías de acceso	X						X		
Las condiciones climáticas y ambientales			X						X

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar  
**Fuente:** (Amaya, 2005)

En la parte política, se puede decir que el Ecuador vive un ambiente estable, con un gobierno posicionado en el poder por 8 años. Aunque el fuerte político de este gobierno, es el cambio de la matriz productiva para la sustitución de importaciones, el apoyo brindado al microempresario ha sido uno de los cambios más sustanciales en los últimos años, fomentando el

desarrollo de los negocios y brindando apoyo técnico y financiero a muchos emprendedores que han decidido generar sus propias empresas. También, se han generado impuestos a productos especiales que han causado pequeños desfases en lo que es la parte del comercio, como por ejemplo, los impuestos a bebidas alcohólicas y su restricción de venta en determinados días y horarios. Pero estos cambios han sido compensatorios a los beneficios que muchas empresas en desarrollo han obtenido gracias a las regulaciones hacia las instituciones públicas que han aumentado su credibilidad y acceso al ciudadano.

**Tabla No. 6 Análisis de factores políticos del Cantón Buena Fe**

FACTORES POLÍTICOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Política del país					X			X	
La política de seguridad del estado		X						X	
Manejo de la clase política		X						X	
La coordinación de lo económico con lo social	X						X		
La credibilidad en las instituciones		X						X	
Incentivos a la pequeña y mediana empresa	X						X		
La política tributaria y fiscal						X			X

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar  
**Fuente:** (Amaya, 2005)

La parte social nos muestra como una amenaza, las reformas a la seguridad social pues poseemos una rotación de personal muy acelerada y el exigir la afiliación del empleado desde el primer día de trabajo resulta un proceso complicado para la empresa, también el desplazamiento de la población genera una inestabilidad sobre la cantidad de compradores actuales y potenciales que se poseen. Sin embargo, las campañas generadas por el gobierno sobre fomentar lo nuestro, resultan una oportunidad interesante para explotar la identidad nacional y fomentar el apoyo a empresas ecuatorianas y también, se podría ofrecer un stock más amplio de productos nacionales que incrementen las ventas. El aumento de la inversión en la seguridad es una oportunidad significativa para la empresa como protección

para nosotros y los consumidores, ya que, existe un alto nivel de delincuencia en la provincia.

**Tabla No. 7 Análisis de factores sociales del Cantón Buena Fe**

FACTORES SOCIALES	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Las reformas a la seguridad social					X			X	
El desplazamiento						X			X
Fomento de identidad nacional	X						X		
Aumento de la inversión en seguridad	X						X		
El índice de inseguridad y delincuencia					X			X	
Las políticas salariales					X			X	

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** (Amaya, 2005)

La tecnología es, sin duda, una ventaja competitiva indispensable si se maneja con la debida atención, aprovechar las oportunidades de mejora en los procesos por medio de avances tecnológicos puede darnos al mismo nivel que tiendas de artículos varios con un posicionamiento más elevado en el consumidor. Además de significar mejora en el manejo de los sistemas de seguridad con dispositivos lectores de códigos de barras, financieros con sistemas contables automatizados y productivos de la empresa.

**Tabla No. 8 Análisis de factores tecnológicos del Cantón Buena Fe**

FACTORES TECNOLÓGICOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Internet y el comercio electrónico		X						X	
Facilidad de acceso a la tecnología	X						X		
Nuevas tecnologías industriales			X						X
La velocidad del desarrollo tecnológico		X						X	
La resistencia al cambio tecnológico				X			X		
Nuevas tecnologías computacionales	X						X		
Flexibilidad en la producción		X						X	
Disminución de los riesgos laborales	X						X		

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** (Amaya, 2005)

## **2.3 Cinco fuerzas competitivas de la industria de Michael Porter**

### **2.3.1 Rivalidad entre competidores**

La zona céntrica del cantón, es la ubicación de la mayoría de los competidores de la empresa. Se tratan de empresas de comercio de artículos al por mayor y menor que comparten el mercado de la venta de artículos de consumo masivo, y poseen ventajas competitivas sobre los sistemas actuales que se manejan.

La mayor empresa que resulta competidora en el mercado es TIA S.A. por ser una marca posicionada en todo el país con sistemas automatizados en sus procesos, personal amplio y capacitado y variedad de productos a módicos precios. En la misma línea podemos encontrar almacenes como Max, Favorita, Polita, Rumax, entre otros pequeños locales que ofrecen productos similares a los de Micromercado “El Económico” y, se podría decir, en las mismas condiciones.

### **2.3.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El mercado del comercio de artículos de consumo masivo tiene muchos competidores en el cantón Buena Fe y resulta difícil posicionarse en un mercado tan cerrado, pero, con los nuevos incentivos a empresas y microempresas generados por el gobierno actual, es factible la posibilidad del ingreso de pequeños comercios o la llegada de empresas posicionadas en el país que aún no lleguen al cantón. Dependiendo si son nuevos establecimientos o establecimientos que tienen una posición competitiva en otras provincias, dependerá el manejo de sus ventajas lo que determine su ingreso al mercado o su declive.

### **2.3.3 Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Al ser una empresa dedica a la venta de productos de consumo masivo, se presenta muy baja la posibilidad del ingreso de productos que sustituyan la actividad que realiza la empresa, sin embargo, se puede tomar como una amenaza potencial comercios que brinden servicio de entrega a domicilio por lo que generara una modificación de los servicios actualmente brindados.

### 2.3.4 Poder de negociación de los Proveedores

La empresa posee diversidad de proveedores debido a la amplia gama de productos que se expenden. Por lo que el poder de negociación de proveedores no es tan fuerte como el poder de negociación del consumidor al existir mucha competitividad en el mercado. Aunque la mayoría de proveedores no se encuentran dentro de los límites del cantón, y vienen de otras provincias, la posibilidad de encontrar mejores ofertas para surtir el stock de la empresa y que ayuden a la rentabilidad de la misma, es muy alta.

**Tabla No. 9 Lista de proveedores de Micromercado “El Económico”**

LISTADO DE PROVEEDORES						
Juan Eljuri	Distribuidora de Lácteos ANAMI S.A	Devies	Talcachi	Brunella	Jacome & Ortiz de Comercio	DINUSA
Ales: Walter Caicedo	DINADEC S.A	Piggis	Panda Distribuciones	Distribuidora Delfín	Distribuidora DIMATS	Cobemarsa S.A
Los Halcones	Distribuidora DISLEP	Sumesa	Arca Continental	DISKOLAS S.A	Proquiandino S.A	Dacorclay
Tiosa S.A	Coile S.A	Fabrica Juris	DIPOR	Caljarsa S.A	Torvi C.A	SYR Trading Co S.A
Importadora y Distribuidora LAPSAN	Comefa	Diventas	Bio Aplast	Méndez Morante José Luis	Continental C.A	CADYVENTAS
Tesalia Springs Company S.A	Bravo Alcívar Jesús Galo	Coventas	Diskarmar	Elaborados Cárnicos Don Diego	Serv & Corp	ETIEXPRESS
Ecuarrocera S.A	Laminchile S.A	Oriental	Marc Sol	CONFITECA	Fideram S.A	

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** (Amaya, 2005)

### 2.3.5 Poder de negociación de los consumidores

En este caso, el poder de negociación de los consumidores es un factor clave, al existir diversidad de empresas, microempresas, tiendas barriales, o negocios similares que puedan proveerles de los mismos productos que Micromercado “El Económico” ofrece. Además del poder competitivo que existe de manera tácita entre los productos que se expenden en dichos locales, genera que el consumidor tenga toda la potestad de decidir que producto compra y en cual local. Por lo tanto, la atención al cliente, puede ser un factor decisivo en el posicionamiento de la empresa.

## 2.4 Matriz de Evaluación de factores externos MEFE

Analizando las oportunidades y amenazas más sobresalientes que posee la empresa podemos determinar que las estrategias que serán implementadas para fomentar las oportunidades que se presentan y minimizar el riesgo que pueden generar las amenazas son las correctas. Evaluando su peso en el éxito de la organización mediante el análisis de la matriz de evaluación de factores externos podemos determinar la calificación de 2,80 como el valor ponderado de respuesta de la empresa hacia las oportunidades y amenazas que se presentan.

**Tabla No. 10 Matriz de factores externos de Micromercado “El Económico”**

FACTORES EXTERNOS	Peso	Calificación	Valor Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Diversidad de proveedores de insumos	0,20	2	0,40
Incentivo a microempresas	0,20	2	0,40
Alta demanda de productos	0,15	3	0,45
Diversificación de productos	0,10	4	0,40
<b>Amenazas</b>			
Mejora de los procesos en los competidores	0,10	4	0,40
Fuertes competidores posicionados	0,20	3	0,60
Infraestructura de los competidores	0,05	3	0,15
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,80</b>

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar  
**Fuente:** (Amaya, 2005)

## 2.5 Matriz de perfil competitivo MPC

Como competidores más cercanos, se tomó a Almacenes TIA y a la tienda “Favorita”. Analizando los factores de perfil competitivo de estas dos empresas junto con Micromercado “El Económico” se puede acotar que el competidor más amenazante para la empresa es Almacenes TIA, por ser una empresa posicionada en el mercado y con fuerte competitividad en precios, además de una lealtad por parte del consumidor y procesos tecnológicos que ayudan a su eficiencia.

**Tabla No.11 Matriz del perfil competitivo de Micromercado “El Económico”**

PERFIL COMPETITIVO	EL ECONOMICO			TIA S.A.		TIENDA FAVORITA	
	Peso	Calificación	Valor Ponderado	Calificación	Valor Ponderado	Calificación	Valor Ponderado
Participación en el mercado	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45
Competitividad de precios	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Calidad del producto	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Lealtad del cliente	0,15	4	0,6	3	0,45	2	0,3
Publicidad	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Calidad del servicio	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Desarrollo tecnológico	0,05	3	0,15	4	0,2	2	0,1
Diversificación	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,35</b>		<b>3,3</b>		<b>2,8</b>

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar  
**Fuente:** (Amaya, 2005)

### CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

Para lograr un correcto direccionamiento en la planeación estratégica se debe dar como primer paso el análisis de los valores y principios que rigen a la entidad. Basados en ellos la empresa podrá formar su visión, misión y valores, además, que son el punto referencial para los empleados. La conexión que tengan los empleados con la empresa a través de la similitud de valores con los cuales rigen su accionar será clave para medir el nivel de desempeño de los mismos, También será el sello de la entidad a los ojos de su entorno externo y la primera impresión hacia posibles inversionistas.

Para el correcto análisis de los valores y principios que una entidad debe fomentar y, posteriormente, crear la visión y misión que direccionara a la empresa es necesario el análisis de la matriz axiológica. Esta matriz relaciona los valores de la empresa con sus actores internos y externos para poder encontrar un equilibrio entre ellos y enfatizar en los puntos clave para la creación de objetivos corporativos mediante la formación de una escala de valores.

**Tabla No. 12 Matriz Axiológica de Micromercado “El Económico”**

Principio/Grupo	Sociedad	Estado	Empleados	Clientes	Proveedores	Accionistas o dueños.
Respeto	X	X	X	X	X	X
Rentabilidad			X		X	X
Eficiencia			X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	X
Responsabilidad			X		X	X
Productividad			X			X
Competitividad			X		X	X
Trabajo en Equipo		X	X		X	X
Compromiso	X	X	X	X	X	X

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar  
**Fuente:** (Amaya, 2005)



### **3.1 Análisis de la Matriz Axiológica**

Como grupos de referencia, tanto en el ambiente interno como externo, se ha tomado el análisis de la relación de nuestros valores con: el Estado, la sociedad, los empleados, los clientes, los proveedores, y los dueños de la entidad. A continuación se analizará la relación entre grupo referencial con cada valor corporativo que direccionara a la empresa.

#### **I. Respeto**

El Respeto como valor corporativo tiene un énfasis importante con todos los grupos referenciales de la entidad. La compañía busca una relación con su ambiente interno y externo donde se ponga en primer lugar el respeto hacia los demás. Micromercado "El Económico" respeta las creencias, valores, derechos, obligaciones y decisiones de todo su entorno, así como, las leyes y normativas establecidas por el Estado, que rigen gran parte de las decisiones que se presentan en la empresa.

#### **II. Rentabilidad**

La rentabilidad de la empresa es un compromiso con los empleados, proveedores y dueños para garantizar la correcta remuneración de su trabajo, sea este, físico e intelectual, la eficiente entrega de productos para el inventario de la compañía, aportación de capital o el correcto manejo de la empresa para su desarrollo. Así mismo, la rentabilidad es el compromiso de mantener estable la supervivencia del negocio.

#### **III. Eficiencia**

La eficiencia como valor corporativo hacia la empresa, destaca el cumplimiento de los objetivos optimizando los recursos de los cuales disponemos. Con respecto a nuestros clientes, la eficiencia enfatiza la atención que reciban, la agilidad al momento de realizar sus compras, la disponibilidad de mercadería y una respuesta rápida a cualquier inconveniente que se presente dentro de las instalaciones. El compromiso de calidad basado en la eficiencia. Con respecto a nuestros proveedores y

empleados, la eficiencia es un principio mutuo donde se valora mucho el cumplimiento de las obligaciones de ambas partes para una adecuada sinergia, esto permitirá que la organización se dirija a sus objetivos de manera más clara y rápida.

#### **IV. Honestidad**

La honestidad es el valor universal que cada persona de éxito debe reflejar en cada actividad que realiza. Honestidad con el pago de impuestos y servicios básicos; honestidad en el trato con los clientes y la sociedad; honestidad en el reconocimiento al trabajo de sus empleados y proveedores; y honestidad con el manejo financiero de la empresa. Esto permitirá a la empresa mostrarse claramente al público y demostrará la transparencia en sus procedimientos.

#### **V. Responsabilidad**

La responsabilidad es un principio muy importante para la empresa pues muestra nuestro profesionalismo. La responsabilidad de brindar productos de calidad y un servicio óptimo a nuestros clientes, la responsabilidad con los compromisos adquiridos con nuestros proveedores, con el estado y sus regulaciones, la responsabilidad con la sociedad de ser entes que provean de trabajo digno y resultados positivos para la misma.

#### **VI. Productividad**

La productividad como valor empresarial nos impulsa a desarrollar nuevas y mejores estrategias para generar ganancias con los recursos que utilizamos de la sociedad, desarrollando así nuestras capacidades, optimizando recursos, innovando servicios y fomentar el desarrollo competitivo con nuestro entorno.

#### **VII. Competitividad**

La sana competitividad es un valor que la empresa posee para beneficio propio y de sus clientes, fomentando la mejora constante de nuestros servicios, promocionando mejores precios que nuestros competidores,

mejorando las estrategias de marketing marcando la diferencia entre la empresa y las demás empresas del mercado. Buscando la mejora de procesos, y manejando una política de constante evaluación para avanzar al mismo nivel que el resto del mercado y sobresalir.

#### **VIII. Trabajo en Equipo**

El trabajo en equipo es el motor de la empresa y uno de los principales valores que se manejan internamente y, en ocasiones, externamente. De manera interna, el trabajo en equipo se maneja principalmente con los empleados mostrando la similitud de objetivos entre la compañía y ellos. Esto influye directamente con su nivel de productividad en la compañía al sentir que su trabajo afecta directamente al logro de sus objetivos personales. De manera externa, el trabajo en equipo incluye al estado y a los proveedores, mostrando una sinergia entre estos actores. El cumplimiento del suministro de inventario y el pago ágil de obligaciones tributarias son muestras del trabajo de equipo eficiente entre los actores externos y la empresa.

#### **IX. Compromiso**

La empresa mediante muchos principios y valores, anteriormente expuestos, forja un compromiso con todos los actores internos y externos para formar el ciclo productivo de la organización. En este proceso cada actor cumple un rol determinado para el correcto desarrollo de la entidad y nuestro compromiso de cumplir nuestra parte demuestra el nivel de profesionalismo que se posee.

### **3.1.2 Misión**

La misión de una empresa es el marco referencial para limitar todo lo que la empresa debe realizar para lograr la visión de la misma, unificando lo que se desea para la empresa con lo que es posible mediante los recursos que se poseen. Para crear una misión se deben tener en cuenta nueve componentes que ayudaran a delimitar lo que queremos lograr como empresa.

#### ***I. Clientes***

Los clientes son personas de clase baja, media baja y media alta; las cuales realizan compras de manera diaria, semanal y mensual. Personas que laboran o concurren frecuentemente por el sector céntrico y alrededores de la ciudad.

#### ***II. Productos o servicios***

La diversificación de los productos es un factor destacable en la compañía. Se venden productos como: víveres comestibles, enlatados, snacks, bebidas, bebidas alcohólicas, cigarrillos, artículos de aseo personal, productos de limpieza, plásticos, artículos de perfumería y bazar, confitería, productos de farmacia, aseo para niños y demás.

#### ***III. Mercado***

La empresa se encuentra en un sector estratégico, en el centro de la ciudad cerca del mercado central, lo que permite una gran afluencia de clientes fijos y potenciales. Pero, así mismo, la mayoría de competidores como Almacenes TÍA, Max, Favorita, Polita y Rumax, se encuentran en los alrededores por lo que es un mercado fuertemente competitivo.

#### ***IV. Filosofía***

La empresa basa su filosofía en el cliente, brindando atención personalizada, confianza, una infraestructura adecuada. Se basa también, en el respeto y honestidad con los clientes al proporcionarle precios justos, apegados a los niveles establecidos por el Estado.

#### **V. Auto concepto**

La ventaja competitiva del negocio es la proximidad con el cliente, procura conocer las necesidades de ellos y brindar ayuda personalizada sobre sus hábitos de compra, facilita diversos tipos de opciones de productos para que puedan elegir a su gusto y necesidad. También tienen un horario extendido para poder satisfacer las necesidades del cliente en cualquier momento.

#### **VI. Imagen pública**

La empresa cumple con todas las regulaciones de los organismos de control de la ciudad, un ejemplo es el de mantener limpia la vereda aledaña al negocio con el fin de colaborar con la comunidad y no producir molestias a las personas que colinden con la empresa.

#### **VII. Empleados**

Al ser una empresa pequeña, el trato con el trabajador es muy cercano por lo que se pueden conocer sus necesidades, fortalezas y debilidades referentes al desarrollo de sus actividades laborales. Aunque existe una deficiencia en cuanto a capacitaciones para el personal.

### **3.1.3 Propuesta de Misión para Micromercado "El Económico"**

La misión propuesta para la empresa es:

*"Micromercado El Económico es una empresa de venta de artículos de consumo masivo, que se caracteriza por la confianza y atención personalizada para crear una relación de lealtad con sus clientes y busca atraer clientes potenciales al ofrecer los mejores productos con precios competitivos y una atención de calidad".*

### **3.1.4 Visión**

La visión, en síntesis, es hacia dónde quiere llegar la empresa, tomando en cuenta las limitaciones establecidas en la misión y los cambios en el entorno externo e interno. Para que la visión de una empresa esté acorde a las expectativas de los directivos y guiada por las condiciones que la rodean debe poseer seis características para darle el equilibrio necesario. (Kotter, 1996)

#### **I. Gráfica**

La visión debe presentar una imagen clara de la empresa que los directivos desean llegar a estructurar y de la posición en el mercado que desea obtener.

#### **II. Direccional**

Se debe tener la dirección de la empresa hacia adelante mostrando el proceso estratégico que ha creado y los cambios en los factores como: producto, cliente, mercado y tecnología que pueden ser de utilidad a la compañía a futuro.

#### **III. Centrada**

La visión debe desarrollarse de manera específica para que pueda servir de guía para la toma de decisiones de los directivos.

#### **IV. Flexible**

La visión debe ser posible de acuerdo al entorno actual de la empresa y debe mostrar un grado de flexibilidad para que pueda acoplarse a los cambios de los factores externos de la empresa.

#### **V. Deseable**

Debe mostrarse un escenario que sea atractivo para los accionistas, empleados y clientes donde se demuestre porque el direccionamiento propuesto es la mejor opción para llevar a lograr los objetivos.

## **VI. Fácil de comunicar**

La visión debe poder explicarse en 5 o 10 minutos y debe ser de manera clara y concisa. De esta forma, será un lema fácil de aprender y comprender para los empleados y para el cliente.

### **3.1.4 Propuesta de Visión para Micromercado "El Económico"**

La visión propuesta para la empresa es:

*"Gestionar un modelo empresarial que permita la expansión de puntos de venta de Micromercado El Económico, ampliando su cobertura cantonal y provincial mediante la creación de franquicias"*

### **3.1.5 Objetivos**

#### **3.1.5.1 Objetivo General**

El objetivo general refleja el resultado global que los directivos esperan de la planificación estratégica aplicada a la empresa. Basados en la misión y visión de la empresa el objetivo general de la empresa es el siguiente:

*Comercializar productos de consumo masivo en el cantón de Buena Fe, lo cual permita mantener al cliente y captar nuevos clientes brindando un excelente servicio, con productos de calidad a módicos precios.*

#### **3.1.5.2 Objetivo Especifico**

Los objetivos específicos definen las metas a corto plazo de la empresa mediante los procedimientos y recursos que posee la compañía actualmente.

***I. De crecimiento***

- Establecer la misión y visión de la empresa para delimitar su accionar y para que el personal obtenga un propósito en su trabajo.
- Crear objetivos y estrategias claras para la empresa con el objetivo de cumplir su visión y misión.
- Estructurar un organigrama empresarial para el control de las funciones en los puestos de trabajo.
- Realizar una actualización de la cartera de cobro pendiente de la empresa.
- Disponer de un sistema informático que permita llevar la contabilidad en tiempo real para organizar los datos financieros de la empresa de manera más eficiente y organizada.
- Crear alianzas estratégicas con los proveedores para mejorar la competitividad de la empresa mediante compras periódicas y planificación de compras futuras con respaldo en órdenes de compra.
- Realizar mejoras en la infraestructura del local comercial para brindar a los empleados y clientela más comodidad y mejorar la imagen de la empresa.
- Brindar charlas al personal sobre las nuevas bases de la empresa estructuradas en su misión, visión y objetivos.
- Comercializar productos de consumo masivo, dentro y fuera de la provincia de Los Ríos mediante el establecimiento de franquicias que brinden los mejores productos y un servicio de calidad.
- Realizar un estudio de mercado para determinar la factibilidad de la creación de una franquicia en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas o Manabí.



## **II. De mantenimiento**

- Mantener el trato personalizado y cercano con el cliente para lograr su satisfacción, así como, el trato con sus proveedores.
- Fomentar la creación de combos promocionales y ofertas de manera continua para satisfacer a la clientela actual y captar nuevos consumidores.
- Crear un presupuesto anual y mensual sobre los gastos de compra de inventario para llevar un mejor control sobre la rotación de mercadería.
- Evaluar la necesidad de contratación de personal para cumplir con la cantidad de demanda de la clientela o la capacitación de personal sobre la eficiencia en el servicio al cliente.
- Buscar nuevas estrategias de publicidad como la creación de un nuevo logo empresarial.

## **III. De disminución.**

- Establecer controles más rigurosos sobre la calidad de la mercadería entrante para evitar posibles reclamos o devoluciones.
- Diseñar un control en el presupuesto mensual y anual para evitar gastos innecesarios.
- Implementar un punto de control donde el cliente, mediante casilleros, puedan dejar sus pertenencias para evitar posibles robos.
- Instalar dispositivos de seguridad como cámaras para evitar posibles robos al local.

### **3.1.6 Políticas**

Las políticas son establecidas como el contexto donde se desarrollarán los objetivos. Son las reglas o limitaciones que determina la empresa para poder evaluar situaciones repetitivas en la entidad y el logro de los objetivos.

#### **3.1.6.1 Política General**

Como política general se establece: El cliente es lo principal para la empresa, su satisfacción es prioridad para la entidad por lo cual, se le ofrecerá un trato amable, confiable y honesto cubriendo todas sus necesidades e inquietudes.

#### **3.1.6.2 Políticas Específicas**

##### ***I. Para los proveedores***

- Los pedidos deben ser entregados a tiempo según lo convenido con anterioridad. De no cumplirse la fecha estipulada la empresa podrá determinar si recibe o no la mercadería.
- El proveedor debe certificar la calidad de la mercadería entregada al 100% caso contrario deberá ser reemplazado, el artículo dañado, de manera inmediata.
- La empresa puede pedir extensiones de plazos de pagos, según sea requerido.

##### ***II. Para el personal***

- La jornada laboral será de 7 am a 8 pm de lunes a domingo, con una hora de almuerzo y se respetarán los feriados establecidos por el Estado.
- El pago por la jornada laboral mensual será el sueldo básico unificado estipulado por el actual Gobierno con afiliación al IESS.
- El personal debe asistir a su lugar de trabajo cuidando su imagen y aseo personal con ropa apropiada.

- Debe siempre brindar un trato amable y cordial a los clientes y brindar toda la información que se le solicite.
- Las faltas cometidas por el empleado deberán ser asumidas por el mismo así como lo establece la ley. Si el error fue cometido por mala información otorgada por la empresa, el empleado será eximido de culpa dejando un precedente.
- Ejecutar las asignaciones estipuladas para su cargo.
- El trabajador no podrá otorgar créditos a ningún cliente sin autorización de un superior.
- El personal no puede difundir información confidencial de la empresa como: ventas diarias, costo de los proveedores, cantidades de inventario, a la competencia con la penalidad de despido.

### **III. Para los clientes**

- Se permitirá el crédito a clientes con respaldos como: pagares, copia de cedula y copia de planilla de servicio básico.

### **IV. Para las ventas**

- Los artículos correspondientes a la sección perfumería y bazar, podrán ser efecto de devolución después de 24 horas de compra, por error de fabricación, fecha de vencimiento caducada, los demás artículos vendidos por la empresa no serán objeto de devolución.
- Descuentos a clientes habituales al por mayor.

### **V. Para los inventarios**

- Se implementara un sistema automatizado de inventarios para un mejor control del ingreso y egreso de productos.
- Se llevara a cabo un control de inventario físico cada trimestre.
- Se realizaran promociones de los artículos que no posean una rotación de inventario ágil.

- Se tendrá una existencia del producto “Arroz” para una demanda de 7 días.

#### **VI. Seguridad**

- Implementar un sistema de alarmas, el cual deberá ser activado inmediatamente se termina la jornada laboral.
- Se instalaran barras de escaneo en las entradas del local para el control de robos de artículos.
- Se deberá cambiar la clave de la alarma de seguridad cada dos meses y solo tendrá conocimiento de la numeración la persona encargada de abrir el local.

#### **VII. Para el mantenimiento**

- El personal deberá encargarse de la limpieza del local de manera diaria durante la jornada laboral.
- Las perchas del local serán reemplazadas según su vida útil contable, es decir, 5 años.
- Se le dará mantenimiento al sistema informático mensualmente.

#### **VIII. Para el manejo de dinero**

- Solamente la persona encargada de Caja podrá tener acceso al dinero de las ventas.
- Se deberán realizar depósitos del dinero generado en ventas al día siguiente de cada jornada laboral.

### **3.2 Matriz Perfil de capacidad interna (PCI)**

Para el análisis del micro entorno, es decir, el ambiente interno de la corporación se analizara la matriz del perfil de capacidad interna. Donde se analizaran las capacidades competitivas, directivas, financieras y del talento humano que la empresa posea. En su capacidad competitiva, la empresa demuestra una gran fuerza en el área de servicio al cliente, pues brinda un

trato personalizado y de confianza con sus clientes, gracias a esto, se ha visto recompensada con una clientela fija y leal.

Una debilidad que podemos encontrar en la empresa es la falta de control en el ciclo de vida del producto al no llevar un control de inventario ni métodos contables que realicen un seguimiento a las operaciones dentro de ella. Tampoco existe una inversión para investigación y desarrollo de innovaciones referentes a métodos para ventas más eficientes, ni la capacitación necesaria para los empleados. Se puede concluir una necesidad de inversión en infraestructura como por ejemplo: mejoras en el área de bodega, renovación de anaqueles y estanterías, etc.

Como fortalezas se mencionan una alta variedad en el portafolio de productos que ofrece el local, al ofrecer diversidad de artículos, desde productos de la canasta básica, hasta artículos de bazar y perfumería. También existen muchos proveedores de los diferentes tipos de productos que se expenden, lo que permite cotizar para obtener mejores precios.

**Tabla No. 13 Capacidad competitiva de Micromercado “El Económico”**

CAPACIDAD COMPETITIVA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Fuerza del servicio al cliente			X						X
Lealtad y satisfacción del cliente		X						X	
Participación del mercado					X			X	
Bajos costos de distribución y ventas			X	X					X
Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición				X			X		
Inversión en I & D para desarrollo de nuevos productos					X			X	
Fortaleza de proveedor (es) y disponibilidad de insumos		X						X	
Concentración de consumidores	X						X		
Administración de clientes			X						X
Acceso a organismos privados o públicos					X			X	
Portafolio de productos	X						X		

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar  
**Fuente:** (Amaya, 2005)

Como imagen corporativa, la empresa requiere lograr sobresalir entre los competidores que posee, destacando por sus bajos precios y contacto con los clientes. Una de las más grandes debilidades que posee la compañía es la falta de creación de planes y análisis estratégicos con lo cual puedan guiarse y tener una retroalimentación y de esta manera mejorar los procesos que generan. También posee una rápida rotación de personal por lo que no se tiende a retener al talento humano y así contar con personal que maneje a fondo las actividades que la entidad realiza día a día.

La estructura organizacional de la empresa no está bien definida, ni existen mecanismos eficientes de control por parte de la gerencia, por lo que es necesaria una reestructuración. También necesita reestructuración en el uso de sistemas informáticos para facilitar el control de los procesos tanto contables como de inventario.

**Tabla No. 14 Capacidad directiva de Micromercado “El Económico”**

CAPACIDAD DIRECTIVA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Imagen corporativa					X			X	
Uso de planes estratégicos, análisis estratégico				X			X		
Evaluación y pronóstico del medio			X						X
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		X						X	
Flexibilidad de la estructura organizacional				X			X		
Comunicación y control gerencial					X			X	
Orientación empresarial					X			X	
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa				X			X		
Habilidad para responder a la tecnología cambiante					X			X	
Habilidad para manejar fluctuaciones económicas			X						X
Agresividad para enfrentar la competencia		X						X	
Sistemas de control			X						X
Sistemas de toma de decisiones					X			X	
Sistema de coordinación					X			X	
Evaluación de gestión				X			X		

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar  
**Fuente:** (Amaya, 2005)

La empresa ha mostrado tener rentabilidad, a pesar, de no poseer un sistema contable eficiente, por lo que podemos evaluarlo como una fortaleza con potencial. La empresa puede competir fácilmente con los precios de sus competidores gracias a una relación de confianza con ellos. Un punto débil de la empresa en la parte financiera es el manejo de su cartera de crédito pues existen cuentas impago desde hace muchos meses o cuentas que son pagadas pero que generan un nuevo crédito casi de inmediato, lo que merma la capacidad de liquidarlas.

**Tabla No. 15 Capacidad financiera de Micromercado “El Económico”**

CAPACIDAD FINANCIERA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Acceso al capital cuando lo requiere					X			X	
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento					X			X	
Rentabilidad, retorno de la inversión			X						X
Liquidez, disponibilidad de fondos internos					X			X	
Habilidad para competir con precios		X						X	
Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda			X						X
Estabilidad de costos		X						X	
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios		X						X	

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar  
**Fuente:** (Amaya, 2005)

En la empresa se cuenta con un personal de 5 empleados que trabajan en turnos de 7 am a 8 pm. Como se pudo constatar en el análisis del entorno externo de la corporación en el cantón Buena Fe, aunque existe una población joven, existe poca mano de obra calificada, así como, personal con títulos de tercer nivel. También existe un bajo porcentaje de personas con título de bachillerato por lo que el nivel académico del talento humano que se contrata o que se contrate a futuro es una debilidad. Igualmente la experiencia técnica del personal es baja, ya que, empíricamente pueden

tener conocimientos básicos por medio de la experiencia pero no es gracias a una preparación formal.

Los trabajadores que se han registrado como parte de la compañía muestran un alto nivel de desempeño, son personas trabajadoras que tienen un bajo nivel de ausentismo y de accidentalidad pero al recibir menos del valor establecido en la ley como salario básico unificado no son un personal estable y, por lo tanto, la rotación del talento humano es una debilidad, al tener que capacitar en las funciones organizacionales constantemente, además que no existe la motivación necesaria para crear compromiso y sentido de pertenencia en los empleados por parte de la empresa.

**Tabla No. 16 Capacidad de talento humano de Micromercado “El Económico”**

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel académico del talento humano					X			X	
Experiencia técnica					X			X	
Estabilidad				X			X		
Rotación				X			X		
Ausentismo			X						X
Pertenencia					X			X	
Motivación				X			X		
Nivel de remuneración					X			X	
Accidentalidad			X						X
Retiros				X			X		
Índices de desempeño			X					X	

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar  
**Fuente:** (Amaya, 2005)

### 3.3 Matriz de evaluación de los factores internos MEFI

Al analizar las fortalezas y debilidades que más destacan en la organización mediante la matriz de evaluación de factores internos se puede concluir que el negocio tiene un resultado de valor ponderado de 2,70, lo que se



interpreta como una ligera baja en la media de posicionamiento estratégico interno, por lo tanto, se refleja que existen debilidades que se deben mejorar mediante estrategias.

**Tabla No. 17 Matriz de factores internos de Micromercado “El Económico”**

<b>FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Atención personalizada al cliente	0,15	3	0,45
Relaciones con proveedores	0,05	2	0,1
Disponibilidad de productos	0,1	2	0,2
Experiencia en el mercado	0,05	3	0,15
Excelente atención al cliente	0,1	4	0,4
Ubicación estratégica del local	0,05	2	0,1
Variedad de productos	0,05	3	0,15
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de planificación estratégica	0,15	3	0,45
Falta de capacitaciones al personal	0,05	2	0,1
Falta de control de inventarios	0,1	2	0,2
Infraestructura deficiente	0,05	2	0,1
Falta de control contable	0,1	3	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,7</b>

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar  
**Fuente:** (Amaya, 2005)

### **3.4 FODA consolidado**

Después del análisis de los factores externos y las capacidades internas que predominan en el entorno de la empresa podemos evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la misma posee.

**Tabla No. 18 Matriz consolidada FODA de Micromercado “El Económico”**

<p><b>Matriz Consolidada FODA</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b>                  Atención personalizada.                  Confianza con el cliente.                  Ubicación estratégica con accesibilidad para los consumidores.                  Horario extendido conforme a las necesidades del cliente.</p>	<p><b>DEBILIDADES</b>                  Infraestructura deficiente.                  Falta de control de inventario.                  Falta de control contable.                  Control del personal</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b>                  Alianzas con nuevos distribuidores                  Óptimas vías de comunicación entre cantones.                  Acceso a créditos gubernamentales.                  Fomento de la identidad nacional</p>	<p><b>F-O</b>                  Nuevas ofertas en productos seleccionados                  Convenios con proveedores                  Financiamiento por medio de créditos con instituciones públicas o privadas                  Vincular la promoción de la compañía con la estrategia de fomento de la identidad nacional.</p>	<p><b>D-O</b>                  Acuerdos con los proveedores para entrega de suministros publicitarios                  Implementación de sistema contable y control de inventario                  Capacitaciones para el personal                  Estructura organizacional definida                  Sistema de seguridad                  Control y evaluación constante</p>
<p><b>AMENAZAS</b>                  Surgimiento de nuevos negocios                  Bajos precios de la competencia                  Infraestructura de la competencia</p>	<p><b>F-A</b>                  Mejora de precios para los consumidores                  Estrategias para la atracción de nueva clientela                  Mejoras en la infraestructura del local</p>	<p><b>A-D</b>                  Implementar políticas que direccionen a la empresa</p>

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar  
**Fuente:** (Amaya, 2005)

Micromercado “El Económico” es una empresa caracterizada por una excelente atención al cliente, con 25 años de experiencia formando una clientela fija ganada a base de un trato personalizado y una relación de confianza. La experiencia permite brindar los productos que el consumidor requiere al precio más conveniente, preocupándose por brindar calidad al menor precio. También la empresa se ha acoplado a las necesidades del cliente teniendo un horario extendido acorde a las tendencias de compra que marca el consumidor y logrando, gracias a su ubicación estratégica un buen nivel de rentabilidad. La empresa posee la oportunidad de crecimiento al contar con la posibilidad de formar alianzas con los distribuidores y mejorar las ofertas de precio y productos para los consumidores. También la empresa se encuentra ubicada en una zona estratégica que permite estar disponible para su clientela fija y convertirse en una opción atractiva para clientes esporádicos.

La debilidad de la empresa radica en la falta de infraestructura en comparación a los competidores más fuertes como por ejemplo, Almacenes TIA. Así mismo la empresa no cuenta con políticas actualizadas, sistemas contables, control de inventarios, sistema de seguridad y tampoco se posee capacitaciones ni control del personal. Estos factores, pueden incrementar el impacto de la amenaza que representa la aparición de nuevos competidores, cuya estructura organizacional, sistemática, y tecnológica pueden superar y desplazar a la compañía.

#### **I. Estrategias Fortalezas-Oportunidades**

Gracias al apoyo gubernamental para los microempresarios se puede optar por el financiamiento de la empresa para las mejoras correspondientes. También se puede aprovechar la reciente tendencia al fomento del patriotismo en el país con la venta de productos 100% ecuatorianos y el apoyo a empresas nacionales como una estrategia para atraer nueva clientela. La experiencia es un factor de ventaja para la organización por lo que se recomienda realizar ofertas y promociones en productos con buena

acogida o en productos cuyo ciclo de rotación es lento para poder agilizarlo resultando en un beneficio para la empresa y para el comprador.

## **II. Estrategia Fortalezas-Amenazas**

Las estrategias que la empresa puede implementar con respecto a sus competidores es la mejora de precios de sus productos mediante convenios con sus proveedores, además de la mejora de la infraestructura, ya que, en ese sentido sus competidores llevan una gran ventaja. Se deben generar estrategias para la atracción de nueva clientela como un nuevo logo institucional que capte la atención del consumidor y refleje la ideología de la empresa.

## **III. Estrategia Debilidades-Oportunidades**

Las estrategias de mejora se fundamentan en reforzar las debilidades de la empresa aprovechando las oportunidades que ofrece el entorno externo. La empresa ha demostrado rentabilidad, a pesar del deficiente manejo administrativo. Para mejorar, la empresa debe implementar un sistema contable para mejorar el área financiera de la compañía, un control de inventario más eficiente para no minimizar las perdidas por inventario obsoleto, un sistema de seguridad que brinde a los clientes la confianza de visitar el establecimiento y, de esta manera, también controlar los robos dentro del local.

Al ser una fortaleza la atención al cliente, es indispensable capacitar al personal para mejorar esta característica y convertirla en una ventaja competitiva. También la mejora de la infraestructura, mejorando el aspecto del local e implementar un punto de control con casilleros para las pertenencias de los clientes. Por último, llevar un control de los sistemas y procesos implementados para tener disponible permanentemente retroalimentación para implementar mejoras cuando sean requeridas.

## **IV. Estrategia Debilidades-Amenazas**

Las mayores debilidades de la empresa se sitúan en su parte interna, pues tiene varias deficiencias que deben ser mejoradas para poder enfrentar las

amenazas del exterior. Por ahora, la estrategia para neutralizar las debilidades y amenazas que se presentan es la implementación de nuevas políticas institucionales que direccionen en un nuevo sentido a la empresa y de esta manera fortalecerla.

### 3.6 Análisis de la matriz BCG

Se analizará la participación de mercado de los diferentes competidores de Micromercado “El Económico” con base en las ventas del último periodo.

**Tabla No. 19 Estimación de participación en el mercado  
En dólares**

EMPRESAS	VENTAS 2014	PARTICIPACIÓN ULTIMO PERIODO.
Micromercado “El Económico”	400.429,67	25,68%
Almacenes TIA S.A.	526.569,89	33,77%
Tienda FAVORITA	235.548,39	15,11%
Tienda Polita	203.927,15	13,08%
Tienda Max	190.845,78	12,24%
<b>Total</b>	<b>1.559.334,88</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar  
**Fuente:** (Amaya, 2005)

Para el análisis de la cartera de productos de Micromercado “El Económico”, se analizara las ventas de los productos más sobresalientes para nuestro principal competidor, Almacenes TIA S.A., para lo cual será un estimado con respecto a las ventas de la empresa en análisis. Para conocer la cuota de mercado relativa.

**Tabla No. 20 Estimación de ventas del competidor de Micromercado “El Económico”  
En dólares**

ALMACENES TIA S.A.	VENTAS 2014
<b>Arroz</b>	16.100,08
<b>Aceite</b>	14.024,88
<b>Lácteos</b>	15.093,20
<b>Azúcar</b>	15.245,93
<b>Tinas de baño</b>	13.478,28
<b>Vasos desechables</b>	13.534,15
<b>Total</b>	<b>89.490,52</b>

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar  
**Fuente:** (Amaya, 2005)

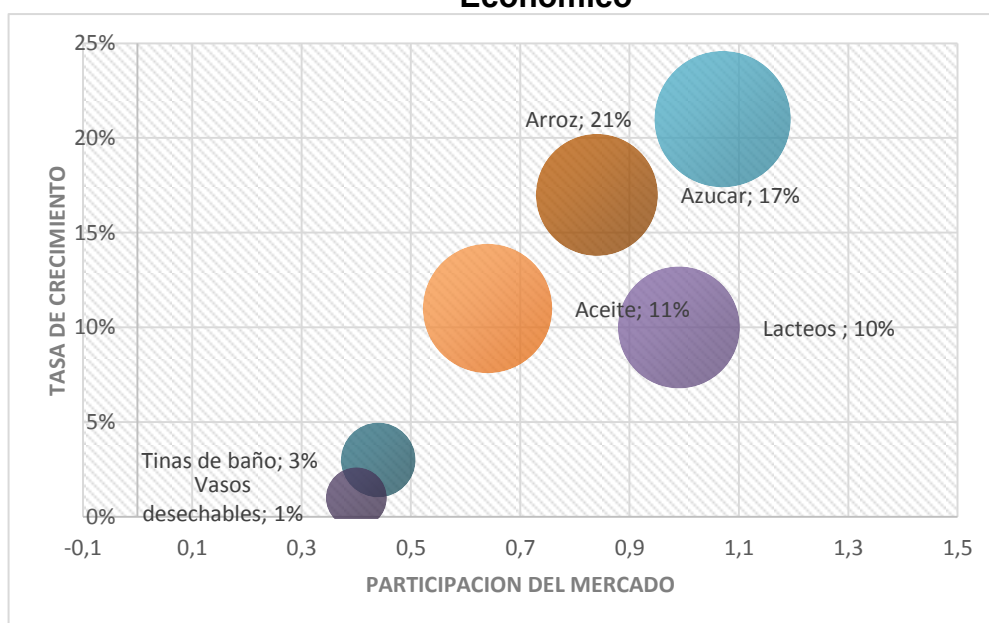
Basados en estos datos podemos mostrar un análisis de la cartera de productos del Micromercado “El Económico”, identificando seis productos significativos que representan las diferentes perspectivas del negocio, mediante los cuales podemos generar estrategias de acción.

**Tabla No. 21 Análisis de la cartera de productos de Micromercado “El Económico”**  
En dólares y porcentajes

Micromercado "El Económico"	VENTAS 2013			VENTAS 2014			Cuota de Mercado	Tasa crecimiento	CUADRANTE
	Unid	%Part. Unid	Ingreso	Unid	% Part. Unid	Ingreso			
Arroz	8.869	21,07%	14.300,37	10.954	22,65%	17.265,31	1,07	21%	ESTRELLA
Aceite	4.968	11,80%	8.010,40	5.280	10,92%	8.922,15	0,64	11%	VACA
Lácteos	8.436	20,04%	13.602,20	9.503	19,65%	14.978,29	0,99	10%	VACA
Azúcar	8.593	20,42%	10.855,34	8.971	18,55%	12.739,77	0,84	17%	INCOGNITA
Tinas de baño	3.531	8,39%	5.693,38	3.856	7,97%	5.877,69	0,44	3%	PERRO
Vasos desechables	7.689	18,27%	5.397,74	9.803	20,27%	5.451,14	0,40	1%	PERRO
<b>Total</b>	<b>42.086</b>	<b>100%</b>	<b>57.859,43</b>	<b>48.367</b>	<b>100%</b>	<b>65.234,35</b>			

Elaborado por: Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar  
Fuente: (Amaya, 2005)

**Gráfico No.12 Matriz BCG de los productos de Micromercado “El Económico”**



Elaborado por: Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar  
Fuente: (Amaya, 2005)

### 3.7 Análisis de la Matriz General Electric

Para la creación de la matriz GE de Micromercado “El Económico” se determinan los valores ponderados en la evaluación de factores internos y externos. Micromercado “El Económico” muestra un total ponderado de 2,70 en el análisis de factores interno y de 2,80 en el análisis de factores externos. Basados en estas calificaciones basadas en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la industria se realiza la matriz 3x3 de General Electric.

#### 3.7.1 Análisis de la unidad de negocio “Perfumería y artículos de bazar”

En el análisis de los factores externos de la unidad de negocio “Perfumería y artículos de bazar” se ha asignado el peso de 0,25 al factor relacionado a la alta demanda de productos pues se considera el factor más fuerte de este ambiente por encima de la diversificación de productos de esta área, y la diversidad de proveedores que se posee.

La amenaza del ambiente externo más fuerte es la relacionada a la mejora de procesos de los competidores con una valoración de 0,20 mientras que, las amenazas generadas por los mercados posicionados y la infraestructura de los competidores juegan un papel menos relevante. Las estrategias actuales de Micromercado “El Económico” responden favorablemente a la diversificación de productos, procesos e infraestructura de los competidores, pero se debe mejorar en la diversificación de proveedores y la alta demanda de los productos.

**Tabla No. 22 Análisis de factores externos de la unidad de negocio “Perfumería y artículos de bazar” de Micromercado “El Económico”**

FACTORES EXTERNOS	Peso	Calificación	Valor Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Diversidad de proveedores de insumos	0,1	3	0,3
Alta demanda de productos	0,25	3	0,75
Diversificación de productos	0,2	4	0,8
<b>Amenazas</b>			
Mejora de los procesos en los competidores	0,2	3	0,6
Fuertes competidores posicionados	0,1	4	0,4
Infraestructura de los competidores	0,15	4	0,6
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,45</b>

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar  
**Fuente:** (Amaya, 2005)

En el análisis de los factores internos de la unidad de negocio “Perfumería y artículos de bazar” encontramos como mayor fortaleza, la experiencia que posee Micromercado “El Económico” con una ponderación de 0,20, superando a la buena relación comercial con los proveedores de dichos productos con una ponderación de 0,15 seguido de la disponibilidad del producto y la variedad que posee en stock.

Como debilidad principal, en esta y en las demás unidades de negocio, tiene la falta de un oportuno control de inventario con una ponderación de 0,20 seguido por la falta de un control contable con 0,15 y la deficiencia en infraestructura con un valor de 0,10. Las estrategias actuales de la empresa, enfrentan las deficiencias en infraestructura y falta de control contable pero necesita refuerzo en aquellas vinculadas a la falta de un control eficiente de inventario.

**Tabla No. 23 Análisis de los factores internos de unidad de negocios “Perfumería y artículos de Bazar” de Micromercado “El Económico”**

<b>FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Relaciones con proveedores	0,15	3	0,45
Disponibilidad de productos	0,1	3	0,3
Experiencia en el mercado	0,2	4	0,8
Variedad de productos	0,1	4	0,4
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de control de inventarios	0,2	3	0,6
Infraestructura deficiente	0,1	4	0,4
Falta de control contable	0,15	4	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,55</b>

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** (Amaya, 2005)

### **3.7.2 Análisis de la unidad de negocio “Viveres”**

En el análisis a los factores externos que influyen en el desarrollo de la unidad de negocio “Viveres” destaca como una oportunidad del negocio la gran diversificación de productos de esta unidad de negocio con un valor de 0,25 superando a la diversidad de proveedores y la alta demanda del producto con un valor de 0,15 cada factor. Las estrategias vinculadas a estas oportunidades responden a las oportunidades mencionadas, pero se necesita refuerzo en las estrategias vinculadas a la diversidad de proveedores por lo que se le otorga una calificación de 4.



**Tabla No. 24 Análisis de factores externos de la unidad de negocio “Viveres” de Micromercado “El Económico”**

FACTORES EXTERNOS	Peso	Calificación	Valor Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Diversidad de proveedores de insumos	0,15	3	0,45
Alta demanda de productos	0,15	4	0,6
Diversificación de productos	0,25	4	1
<b>Amenazas</b>			
Mejora de los procesos en los competidores	0,15	4	0,6
Fuertes competidores posicionados	0,15	4	0,6
Infraestructura de los competidores	0,15	3	0,45
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,70</b>

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** (Amaya, 2005)

En el análisis de los factores internos de la unidad de negocio “Viveres” se encuentra como principal fortaleza la buena relación comercial que existe con los proveedor con una ponderación de 0,20 seguida de factores como la disponibilidad de productos, la experiencia en el mercado y la variedad de productos. Con una calificación de 4 se clasifican a las estrategias actuales vinculadas a potencializar la ventaja de la experiencia en el mercado que posee Micromercado “El Económico” junto con la variedad de productos en stock, pero se necesita refuerzo en las estrategias vinculadas a las relaciones con proveedores y la disponibilidad del producto. La falta de control de inventario y contable, así como, la infraestructura deficiente surgen como debilidades recurrentes.

**Tabla No. 25 Análisis de los factores internos de unidad de negocios “Viveres” de Micromercado “El Económico”**

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	Peso	Calificación	Valor Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
Relaciones con proveedores	0,2	3	0,6
Disponibilidad de productos	0,15	3	0,45
Experiencia en el mercado	0,1	4	0,4
Variedad de productos	0,1	4	0,4
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de control de inventarios	0,2	3	0,6
Infraestructura deficiente	0,1	3	0,3
Falta de control contable	0,15	3	0,45
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,2</b>

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** (Amaya, 2005)

### 3.7.3 Análisis de la unidad de negocio “Licores”

En el análisis de los factores externos de la unidad de negocio “Licores”, la diversidad de proveedores de estos productos y la alta demanda de productos juegan un papel logrando una ponderación de 0,20 seguido de la diversificación del producto con una ponderación de 0,15. Las estrategias vinculadas a potenciar estas oportunidades poseen una calificación de 3, se determina que necesitan mejoramiento para lograr un alcance significativo en esta unidad de negocios

**Tabla No. 26 Análisis de factores externos de la unidad de negocio “Licores” de Micromercado “El Económico”**

FACTORES EXTERNOS	Peso	Calificación	Valor Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Diversidad de proveedores de insumos	0,2	3	0,6
Alta demanda de productos	0,2	3	0,6
Diversificación de productos	0,15	3	0,45
<b>Amenazas</b>			
Mejora de los procesos en los competidores	0,15	3	0,45
Fuertes competidores posicionados	0,2	4	0,8
Infraestructura de los competidores	0,1	4	0,4
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,3</b>

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** (Amaya, 2005)

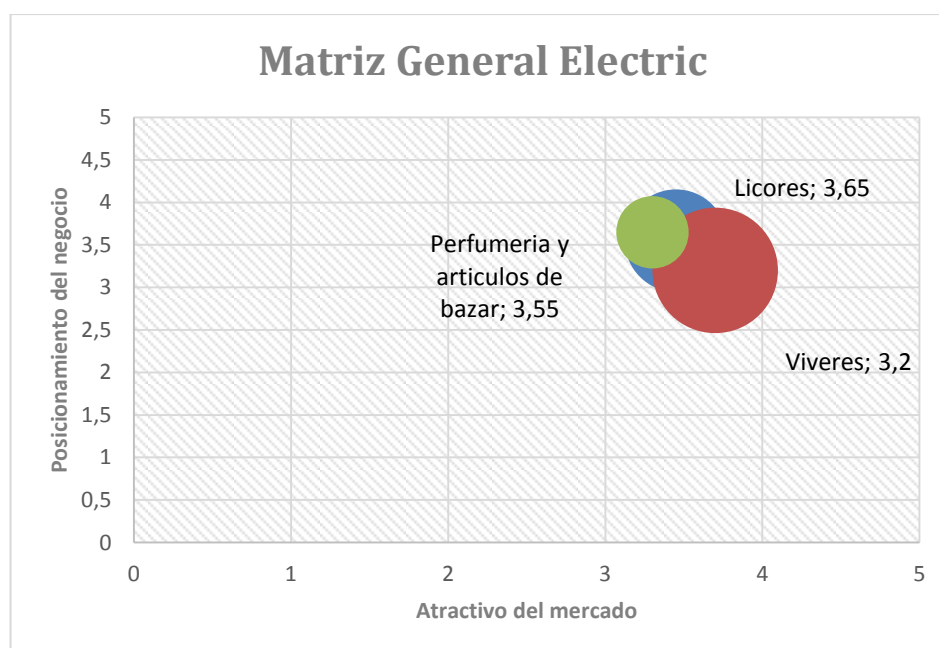
En el análisis de los factores internos de la unidad de negocio “Licores” se encuentra como principal fortaleza la variedad del producto que existe en el mercado con una ponderación de 0,20 seguida de factores como la disponibilidad de productos con una ponderación de 0,15. La experiencia en el mercado y relación con los proveedores posee un peso de 0,10 cada uno. Con una calificación de 4 se clasifican a las estrategias actuales vinculadas a potencializar la ventaja de variedad del producto que posee Micromercado “El Económico” junto con la disponibilidad de productos, pero se necesita refuerzo en las estrategias vinculadas a las relaciones con proveedores y la experiencia en el mercado. La falta de control de inventario y contable, así como la infraestructura deficiente surgen como debilidades recurrentes.

**Tabla No. 27 Análisis de los factores internos de unidad de negocios “Licores” de Micromercado “El Económico”**

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	Peso	Calificación	Valor Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
Relaciones con proveedores	0,10	3	0,30
Disponibilidad de productos	0,15	4	0,60
Experiencia en el mercado	0,10	3	0,30
Variedad de productos	0,20	4	0,80
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de control de inventarios	0,15	3	0,45
Infraestructura deficiente	0,10	4	0,40
Falta de control contable	0,20	4	0,80
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,65</b>

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar  
**Fuente:** (Amaya, 2005)

**Gráfico No.13 Análisis de la Matriz General Electric de Micromercado “El Económico”**



**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar  
**Fuente:** (Frances, 2006)

Al ubicarse en el cuadrante de las unidades de negocio promedio, la empresa muestra un gran atractivo y potencial en las unidades de negocios, se considera la implementación de estrategias muy específicas para cada unidad de negocios vinculadas al crecimiento y desarrollo de las mismas. La implementación de estrategias vinculadas al crecimiento e inversión requiere

planes de acción específicos para cada área que revaloricen el potencial de cada una.

### **3.8 Análisis de la percepción organizacional**

Se realizó entrevistas a los 5 empleados que posee actualmente Micromercado “El Económico” donde expusieron su percepción acerca de la empresa. Se llegó a la conclusión de que los empleados no sienten motivación por su trabajo, ya que, consideran que la relación trabajo-salario no es lo suficientemente compensatoria para todas las funciones que realizan, además que no tienen puestos definidos pues ellos colaboran en todas las actividades que se deban realizar.

Los sistemas que manejan para la facturación y cobro de las ventas son obsoletos, al manejarse facturación manual. Se poseen cámaras que monitorean por medio de una pequeña computadora dentro del local. Existe un alto nivel de rotación entre los empleados por este inconveniente, además por el hecho de no estar asegurados ni tener seguros de ninguna índole. También, cabe acotar, que la afluencia de clientes es satisfactoria y que la atención que brindan es la mejor posible, pero al no sentir que su trabajo es valorado prefieren buscar nuevas oportunidades de empleo.

Los empleados consideran también, que son necesarias mejoras en la infraestructura del local para un mejor funcionamiento del mismo y para proyectar una imagen diferente y renovada para atraer más clientela. Los empleados encargados de la caja registradora, dijeron sentir cierta inseguridad al momento de los cuadros de caja y al momento de realizar los depósitos.

No existe una cultura organizacional, pues no conviven entre los empleados por el corto periodo de tiempo que permanecen en el empleo, se realiza la limpieza del local de manera irregular, de igual forma, la colocación de los productos en las perchas no tienen un orden específico. No existe control de inventario ni entrega de pedido de proveedores programados, a excepción, de ciertos productos que manejan un sistema de horario.

### **3.9 Responsabilidad social corporativa de Micromercado “El Económico”**

Como parte de la estrategia de responsabilidad corporativa, Micromercado “El Económico”, actualmente, cumple con los estatutos planteados por el Municipio del Cantón Buena Fe, cumpliendo con la limpieza de la vereda donde se sitúa el local.

Conociendo que la responsabilidad corporativa es la imagen que proyecta una empresa más allá del servicio que brinde o de los productos que ofrezca, para demostrar a su entorno que trabaja con propósitos y objetivos claros, basados en el bienestar propio y de la comunidad se plantea formar alianzas con empresas para patrocinar eventos en escuelas del sector para festividades como Día del niño y navidad donde proporcionara: entretenimiento, juguetes y fundas de caramelos a los niños de escasos recursos.

También el patrocinio a equipos deportivos de la comunidad, como muestra del apoyo a las actividades que desarrollen el potencial de la juventud y el trabajo en equipo, base de la filosofía de la empresa.

## **CAPÍTULO 4: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

Analizando los diferentes factores que influyen en el entorno de Micromercado “El Económico”, así como, sus aspectos organizacionales, objetivos, políticas, misión, visión, unidades de negocios, perfil competitivo y percepción organizacional podemos generar el contexto mediante el cual se formularan las estrategias de la corporación, a fin, de determinar las directrices correctas para el manejo de la misma en un periodo de 5 años.

La formulación estratégica se basará en la creación de 3 tipos de estrategias: estrategias corporativas, estrategias de unidades de negocios y estrategias funcionales, a fin de abarcar todas las áreas de la empresa cada una detallada para cada año del periodo que comprende la planificación estratégica y, en el caso de las estrategias de unidades de negocios y estrategias funcionales, será detallada por departamentos.

### **4.1 Estrategias Corporativas**

Mediante el análisis de la Matriz de portafolio FODA, utilizando los parámetros determinados por el ambiente externo de la organización y el estatus competitivo de la empresa, Micromercado “El Económico” se posiciona en el compartimiento E, el cual, muestra que la empresa posee un estatus medio referente a la competitividad de sus unidades de negocios y que se desenvuelve en un ambiente externo donde se presentan oportunidades y amenazas de manera moderada.

Como lo indica este análisis, las estrategias corporativas que empleara Micromercado “El Económico” se direccionaran a las estrategias de crecimiento, formando alianzas estratégicas con el fin de lograr la creación de franquicias a largo plazo, aunque el portafolio indica como mejor opción estrategias de estabilidad, la planificación estratégica se direcciona a la expansión de la empresa.

**Gráfico No. 14 Marco de portafolio FODA de Micromercado “El Económico”**

**Estatus competitivo de la unidad de negocios**

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

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** (Wright, Kroll, & Parnell, 2005)

Para definir las estrategias corporativas de la empresa debemos determinar el mercado en el que se desenvuelve. Con grandes competidores, el mercado de las ventas al por mayor y menor constituye un sector altamente competitivo, donde destacar las ventajas de cada empresa marcan la diferencia. Se plantean las estrategias de la empresa para un periodo de 5 años en el cual se tendrá la tendencia del crecimiento. Como estrategias corporativas para Micromercado El Económico tenemos:

### **Primer Año**

- Poner al día la contabilidad de la empresa.
- Poner al día la cartera de créditos de la empresa.
- Realizar un inventario de todos los activos de la empresa.
- Desarrollar planes de marketing para promocionar la empresa.
- Creación de un nuevo logo empresarial.

### **Segundo Año**

- Diversificar los productos y marcas que se ofrecen al consumidor en el transcurso de este año.
- Crear relaciones de confianza con proveedores para mejora en precios y artículos publicitarios.
- Reestructuración organizacional.
- Incrementar la cuota de mercado en un 5% en el transcurso de este año.
- Fomentar actividades dentro de la compañía para formar la cultura organizacional.

### **Tercer Año**

- Mejorar la calidad del servicio de atención al cliente.
- Implementar un sistema contable automatizado para el control financiero.
- Adquirir nueva infraestructura.
- Realizar mejoras en el local comercial.
- Promocionar la empresa por medio de la creación de un “fan page” en redes sociales.
- Incrementar la cartera de clientes un 4% en el transcurso de este año.



### **Cuarto Año**

- Ofrecer productos de producción nacional.
- Alianzas estratégicas con proveedores para ofrecer precios por debajo de la competencia.
- Gestionar microcréditos que permitan una inversión en mejoras para la empresa.

### **Quinto Año**

- Establecer una franquicia de la empresa en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.
- Incrementar en un 5% la cartera de clientes fijos.

## **4.2 Estrategias de la unidad de negocios**

Micromercado “El Económico” cuenta con 3 líneas de negocios actualmente: venta de víveres, venta de perfumería y artículos de bazar y venta de licores. Para las estrategias vinculadas a la unidad de negocios, siguiendo el patrón propuesto por las estrategias de la corporación, se enfatiza que la empresa posea estrategias de **nicho de bajo costo con diferenciación**.

### **4.2.1 Estrategias de la unidad de negocios “Artículos de perfumería y Bazar”**

#### **Primer Año**

- Capacitaciones al personal.
- Llevar un control de inventario.
- Rotación de inventario disponible.

### **Segundo Año**

- Ampliación de la gama de cosméticos y perfumería.
- Contratación de nuevo personal.
- Servicio de envoltura de regalos por monto de compra superior a \$10,00 dólares.

### **Tercer Año**

- Ampliación de la gama de cosméticos y perfumería.
- Implementación de un sistema contable automatizado.
- Promociones especiales por compras de listas de útiles escolares.

### **Cuarto Año**

- Plan acumulativo.
- Ofrecer productos de alta calidad a precios bajos.
- Descuentos y promociones por festividades como: Día de las madres, Día de la mujer, San Valentín, etc.

### **Quinto Año**

- Ampliación de la unidad de negocio promocionando productos de belleza.

## **4.2.2 Estrategias de la unidad de negocios “Licores”**

### **Primer Año**

- Capacitaciones al personal.
- Llevar un control de inventario.
- Rotación de inventario disponible.

### **Segundo Año**

- Ampliación de la gama de licores.

### **Tercer Año**

- Implementación de un sistema contable automatizado.
- Ofrecer descuentos especiales para los compradores al por mayor.

### **Cuarto Año**

- Promociones en compras por festividades de la provincia y cantón.
- Descuentos especiales por compras al por mayor en días festivos como fin de año, navidad, día de las madres, etc.

### **Quinto Año**

- Auspicio de la empresa para equipos deportivos del Cantón.

## **4.2.3 Estrategias de la unidad de negocios “Viveres”**

### **Primer Año**

- Capacitaciones al personal.
- Llevar un control de inventario.
- Rotación de inventario disponible.

### **Segundo Año**

- Descuentos en ventas al por mayor.
- Alianzas con proveedores para combos de productos a menor costo.

### **Tercer Año**

- Implementación de un sistema contable automatizado.
- Contratación de nuevo personal.

### **Cuarto Año**

- Compras a los proveedores que ofrezcan menores costos.
- Presentar un control en la compra de inventario para evitar sobreabastecimiento.

### **Quinto Año**

- Contratación de alianzas corporativas con empresas para proporcionar canastas navideñas.
- Contratos corporativos con hoteles para venta de alimentos para el consumo interno.

## **4.3 Estrategias Funcionales**

Las estrategias funcionales van ligadas específicamente al accionar de la empresa en el día a día y requieren un mayor control por parte de la administración al centrarse en las actividades puntuales de los departamentos y fomentar la cultura organizacional. Se presentan las estrategias propuestas para cada área de la empresa para los próximos 5 años.

### ***I. Área: Administrativa***

#### **Primer Año**

- Inventario de mercadería en stock.
- Revisión de la contabilidad.
- Poner al día la cartera de la empresa.

#### **Segundo Año**

- Contratación de nuevo personal.
- Afiliación del personal en el Instituto de Seguridad Social.

### **Tercer Año**

- Diseño de uniformes con el nuevo logo de la empresa.
- Eventos que fomenten la convivencia entre los trabajadores. Ej.: olimpiadas, cena navideña, etc.

### **Cuarto Año**

- Capacitaciones para actualización del uso de software contable.
- Capacitaciones sobre liderazgo para los trabajadores incluido el gerente general.

### **Quinto Año**

- Implementación de correo web institucional y pagina web para comunicación con proveedores.

## ***II. Área: Mantenimiento***

### **Primer Año**

- Contratación de nuevo personal.
- Inventario de infraestructura de local.
- Mejoras en el área de bodega.

### **Segundo Año**

- Mejoras en la infraestructura. (Perchas, vitrinas, anaqueles).
- Capacitaciones sobre mantenimiento técnico.

### **Tercer Año**

- Implementación de sistemas informáticos para manejo de inventarios y pagos en caja.
- Eventos que fomenten la convivencia entre los trabajadores. Ej.: olimpiadas, cena navideña, etc.

#### **Cuarto Año**

- Acondicionar una “zona de descuentos” en puntos estratégicos del local comercial.

#### **Quinto Año**

- Capacitaciones sobre tecnología y mantenimiento técnico.
- Mantenimiento y actualización del software contable y el extranet.

### ***III. Área: Seguridad***

#### **Primer Año**

- Contratación de personal o servicios de empresa de seguridad.

#### **Segundo Año**

- Mejora de las cámaras de seguridad.
- Implementación de casilleros para objetos personales de los clientes.

#### **Tercer Año**

- Eventos que fomenten la convivencia entre los trabajadores. Ej.: olimpiadas, cena navideña, etc.
- Implementación de sensores de códigos de barras en las entradas del local.

#### **Cuarto Año**

- Capacitaciones sobre seguridad y comportamiento en momentos de riesgo.
- Capacitaciones sobre liderazgo para los trabajadores.

#### **Quinto Año**

- Instalación de alarmas de seguridad.

#### ***IV. Área: Ventas***

##### **Primer Año**

- Capacitaciones sobre atención al cliente y ventas para el personal.
- Cursos de inducción a nuevos empleados.

##### **Segundo Año**

- Uso de uniforme corporativo.
- Alianzas con proveedores para combos de productos a menor costo.

##### **Tercer Año**

- Capacitaciones sobre atención al cliente y ventas para el personal.
- Eventos que fomenten la convivencia entre los trabajadores.

##### **Cuarto Año**

- Acondicionar una “zona de descuentos” en puntos estratégicos del local comercial.
- Incentivos a clientes frecuentes.
- Capacitaciones sobre liderazgo para los trabajadores.
- Capacitación sobre nuevos métodos de registros contables de caja.

##### **Quinto Año**

- Incentivos a empleados del mes.

## CAPÍTULO 5: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

La fase de implementación estratégico se centra en la aplicación de las estrategias formuladas con anterioridad, basadas en el cambio de la estructura organizacional. Micromercado “El Económico” basaba la jerarquía de la organización teniendo al gerente como líder y los demás puestos de trabajo por debajo de él.

La creación de una cultura organizacional en la empresa es vital para el desarrollo sistemático de las estrategias, pues requiere una sinergia entre departamentos que se complementen, tomando como guía el liderazgo de un gerente conocedor de las herramientas organizacionales y que fomente la participación activa de los miembros de la empresa empoderándolos y motivándolos a la productividad.

### 5.1 Logotipo de la empresa

El logotipo de Micromercado El Económico, ha sido ajustado a los cambios estructurales que se plantean en el presente trabajo, enfatizando sobre todo a la identidad con el producto nacional.

**Figura 1. Nuevo logo institucional de Micromercado “El Económico”**



**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

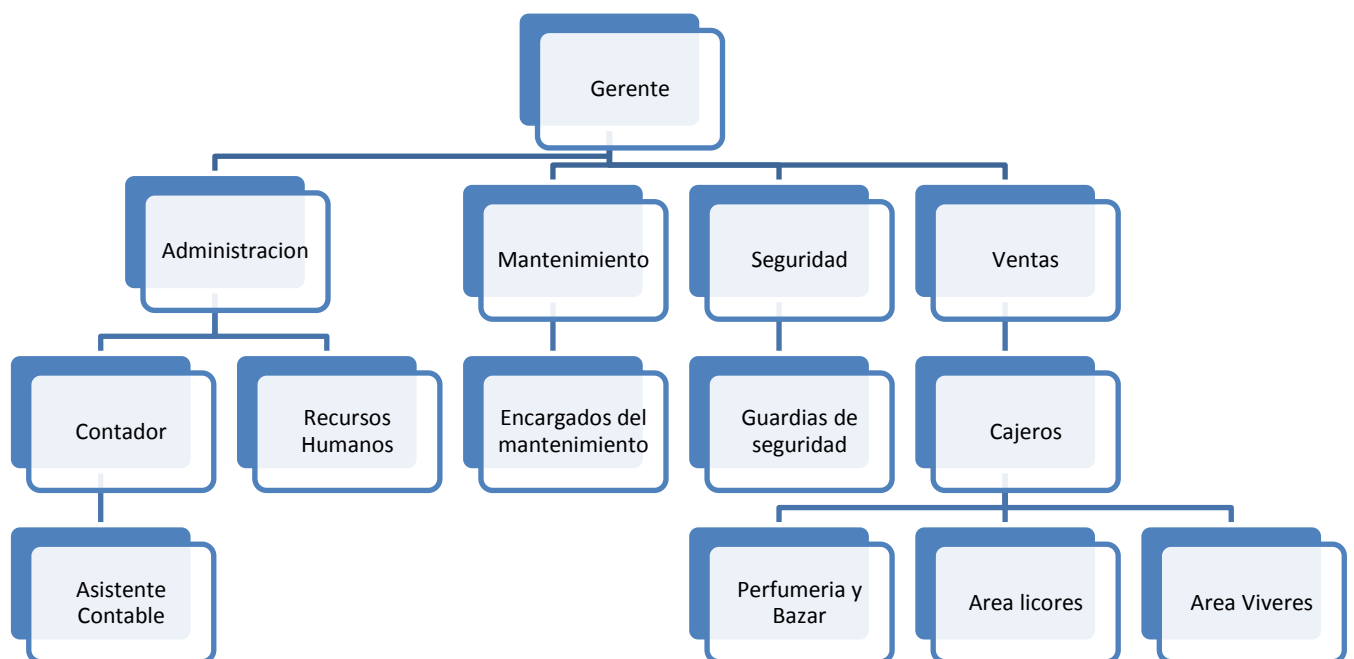
**Fuente:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar



## 5.2 Estructura Organizacional

Para el correcto funcionamiento de Micromercado “El Económico” se ha propuesto la elaboración de un organigrama funcional, que especifique la posición estratégica de cada miembro del equipo de trabajo pero concentrando la planificación en la alta gerencia.

**Gráfico No.15 Organigrama tentativo para Micromercado “El Económico”**



**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** (Wright, Kroll, & Parnell, 2005)

## 5.2.1 Funciones y Responsabilidades

### a. Gerente General

**Objetivos del cargo:** Planificar, controlar y evaluar todas las actividades que se realicen en la empresa para su correcto funcionamiento. Desarrollar e implementar estrategias para el mejoramiento del negocio.

#### Funciones

- Gestionar las funciones que se lleven a cabo dentro de la empresa
- Supervisar y aprobar las decisiones que se ejecuten dentro de la empresa
- Proponer cambios o mejoras a los procesos ejecutados

### b. Contador

**Área:** Administración

**Objetivo del cargo:** Administrar y controlar todas las operaciones contables que se realicen dentro de la empresa. Desarrollar el plan presupuestario, controlar los ingresos y egresos y el pago de los empleados.

#### Funciones:

- Llevar los registros contables de la empresa
- Orden de pedido de suministros
- Pago a proveedores
- Depósito de los valores diarios
- Pago a empleados

### **c. Asistente contable**

**Área:** Administración

**Objetivo del cargo:** Trabajar junto con el contador para llevar un registro preciso de los procesos contables de la empresa.

**Funciones:**

- Receptar los cuadros de caja de los cajeros
- Ingresar el inventario al sistema
- Realizar los pedidos a los proveedores
- Cotización de productos
- Control del inventario

### **d. Jefe de recursos humanos**

**Área:** Administración

**Objetivo del cargo:** Controlar la contratación del nuevo personal, las capacitaciones del personal activo y el cumplimiento de las políticas de la compañía.

**Funciones:**

- Llevar los registros del personal
- Contratar nuevo personal, en caso de ser requerido.
- Coordinar las capacitaciones del personal
- Coordinar los eventos de fomento a la cultura organizacional
- Receptar los pedidos de permisos
- Vigilar el cumplimiento de las políticas empresariales

### **e. Encargados del Mantenimiento**

**Área:** Mantenimiento

**Objetivo del cargo:** Encargarse de la recepción de los pedidos a proveedores, limpieza del local, problemas menores de los sistemas informativos, trámites varios.

**Funciones:**

- Recepcionar los pedidos de los proveedores
- Verificar la similitud del pedido físico con el pedido facturado
- Limpieza diaria del local
- Guardar en bodega los productos del inventario
- Servicio de mensajería varios

### **f. Guardias de Seguridad**

**Área:** Seguridad

**Objetivo del cargo:** Vigilar y proteger los activos de la empresa, así como, a los clientes y trabajadores de la misma.

**Funciones:**

- Vigilar puntos estratégicos del local comercial
- Custodiar la entrega de los cierres de caja diarios
- Monitoreo constante de todos los pasillos del local
- Control en el punto de cuidado de los objetos personales de la clientela.
- Control de las alarmas del local

## **g. Cajeros**

**Área:** Ventas

**Objetivos del cargo:** Atender a los clientes del negocio, ofreciendo un servicio eficaz y eficiente, brindar la información requerida por el consumidor.

**Funciones:**

- Cuadre de caja diario
- Limpieza diaria del local
- Cobro de ventas
- Información sobre promociones y descuento a clientes
- Colocación de artículos en las perchas

### **5.3 Poder de liderazgo**

Se evalúa como la mejor alternativa de liderazgo para el Micromercado “El Económico”, el estilo transformacional, logrando así una participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones, valorando su experiencia en el manejo diario del local. El Gerente General deberá tomar cursos de liderazgo para poder implementar este tipo de ideología a todos los empleados, logrando así, que los objetivos de la empresa sean respetados y aceptados por todos, por medio de la empatía de ideales. Deberá lograr que los empleados sepan que el bienestar de la empresa también se reflejara en una mejora de su propio bienestar, delegando tareas que vayan ligadas a las estrategias planteadas a lo largo de los próximos 5 años de reestructuración.

Para que el liderazgo sea efectivo, el líder debe convertirse en un ejemplo a seguir para sus empleados, proporcionándoles motivación, y compartiendo con ellos la información necesaria para que puedan desempeñar su trabajo correctamente.

Para lograr un liderazgo transformacional se propone:

- Capacitaciones sobre liderazgo y empoderamiento para el Gerente General
- Reuniones de trabajo cada dos meses
- Retroalimentación del desempeño de trabajo por parte del gerente para los empleados cada mes
- Se tendrán reuniones fuera del programa en caso de una decisión relevante para todos los miembros de la empresa

#### **5.4 Cultura organizacional**

Para crear una cultura organizacional dentro del Micromercado “El Económico” se requiere generar una serie de comportamientos en los que todos los miembros de la empresa crean y acepten como propios para cumplir los objetivos de la organización. La cultura organizacional de cada empresa es única, pues se adapta a los comportamientos de sus miembros, acoplando sus características, objetivos y metas con los de la organización. Una de las más fuertes estrategias competitivas que posee la empresa es la atención al cliente, por ende, se debe crear una cultura organizacional que refleje sus esfuerzos para el cliente.

Se busca lograr un ambiente de trabajo propicio para el mejoramiento, reducir la rotación del personal para que se obtenga un equipo de trabajo estable, conocedor de los procesos efectuados en el negocio con compañerismo y enfocados en el mejoramiento de la organización.

Para generar un ambiente con estas características se plantea una serie de actividades de integración para los trabajadores como: olimpiadas, cenas navideñas, cenas de fin de año, celebración de los cumpleaños de cada trabajador, son propuestas que deben ser tomadas en cuenta para reducir el nivel de rotación del personal y crear un equipo de trabajo constante, que conozca la empresa, y que pueda suplir cualquier función asignada.

Se plantean estrategias como:

- Capacitaciones sobre compañerismo y fomento de la cultura organizacional (Teambuildings)
- Mañanas deportivas dos veces al año
- Cenas navideñas e intercambio de regalos
- Celebraciones de fin de año organizadas por los empleados
- Viaje entre compañeros de trabajo una vez al año.
- Permisos para trámites personales con una semana de anticipación y descuentables con horas extras.
- Día libre el día de su cumpleaños
- Fiesta para los hijos de los trabajadores en el día del niño y navidad

## CAPÍTULO 6: CONTROL ESTRATÉGICO

### 6.1 Plan de inversión de proyecto

Para el inicio del presente proyecto, se debe establecer las inversiones correspondientes para las estrategias de crecimiento planteadas. Se requerirá inversión en obras para cambios en la infraestructura del local, lo cual requerirá una inversión estimada de \$2.500,00 mensuales a partir del mes 2 del periodo 0 hasta el mes 4, dando un total de \$7.500,00. La inversión correspondiente a equipos nuevos para el área de caja registradora y otros equipos necesarios para el funcionamiento del local requerirá una inversión de \$3.000,00 desde el mes 1 del periodo 0 por un periodo de 4 meses, dando un total de \$12.000,00.

Los implementos para el área administrativa, la compra de un vehículo para las entregas de mercadería y los permisos municipales requerirán una inversión el primer mes del periodo 0 de \$5.000,00, \$30.000,00 y \$1.000,00 respectivamente.

La inversión para el nuevo stock de mercadería representara un valor de \$30.000,00 en el primer mes del periodo 1. Para los gastos financieros correspondientes, la empresa requerirá una inversión mensual de \$500,00 desembolsados desde el primer mes del periodo 0. Los seguros para el vehículo y demás equipos corresponderán a una inversión de \$400,00 mensuales, desembolsados desde el primer mes del periodo 0.

**Tabla 28. Inversión inicial para Micromercado “El Económico”**

RUBROS	PERIODO 0					PERIODO 1	TOTAL INVERSIÓN
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 1	
Terrenos y obras		2.500,00	2.500,00	2.500,00			7.500,00
Equipos y maquinarias	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00			12.000,00
Equipos y muebles de oficina	5.000,00						5.000,00
Capital de trabajo						30.000,00	30.000,00
Gastos Financieros	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	3.000,00
Vehiculos	30.000,00						30.000,00
Gastos de Constitución y permisos	1.000,00						1.000,00
Seguros de vehículo y maquinarias	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	2.400,00
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>	<b>39.900,00</b>	<b>6.400,00</b>	<b>6.400,00</b>	<b>6.400,00</b>	<b>900,00</b>	<b>30.900,00</b>	<b>\$ 90.900,00</b>

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar



### 6.1.1 Fuentes de financiamiento

La inversión inicial refleja un valor de \$90.900,00 que serán financiados por medio de dos fuentes. Mediante fondos propios la empresa cubrirá la inversión por el monto de \$68.900,00 por concepto de obras, equipos y muebles de oficina, capital de trabajo, \$20.000,00 como parte de la compra del vehículo, los gastos de constitución y los seguros del vehículo y maquinaria.

**Tabla 29. Inversión inicial de capital propio para Micromercado “El Económico”**

RUBROS	PERIODO 0					PERIODO 1			TOTAL INVERSIÓN
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 1	Mes 2	Mes 3	
Terrenos y obras		2.500,00	2.500,00	2.500,00					7.500,00
Equipos y muebles de oficina	5.000,00								5.000,00
Capital de trabajo						30.000,00			30.000,00
Financiero	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00			3.000,00
Vehículos	20.000,00								20.000,00
Gastos de Constitución y permisos	1.000,00								1.000,00
Seguros de vehículo y maquinarias	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00			2.400,00
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>	<b>26.900,00</b>	<b>3.400,00</b>	<b>3.400,00</b>	<b>3.400,00</b>	<b>900,00</b>	<b>30.900,00</b>	-		<b>\$ 68.900,00</b>

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

#### 6.1.1.1 Capital prestado

Como segunda fuente de financiamiento se considera un préstamo al Banco Fomento por un monto de \$22.000,00 en el periodo 0, con lo cual se financiara \$10.000,00 como parte de la compra del vehiculo y los gastos por concepto de equipo y maquinaria de los cuatro primeros meses del periodo 0 por un valor de \$3.000,00 mensual.

**Tabla 30. Inversión inicial de capital prestado para Micromercado “El Económico”**

RUBROS	PERIODO 0					TOTAL INVERSIÓN
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	
Terrenos y obras						-
Equipos y maquinarias	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	-	12.000,00
Equipos y muebles de oficina						-
Capital de trabajo						-
Vehículos	10.000,00					10.000,00
Gastos de Constitución y permisos						-
Seguros de vehículo y maquinarias						-
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>	<b>13.000,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>-</b>	<b>\$ 22.000,00</b>

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

El préstamo realizado para el financiamiento de Micromercado “El Económico” se realizara por un valor de \$22.000,00 con una tasa de 15%

por un periodo de 36 meses, sin periodo de gracia, lo que representa pagos mensuales de \$3.321,69.

**Tabla 31. Tabla de amortización de capital prestado para Micromercado “El Económico”**

**Préstamos** 22.000,00  
**Tasa** 15,000%  
**Periodo** 36  
**Pago** \$ 3.321,69

	Periodo	Saldo Inicial	Interes	Amort. capital	pago	saldo final
PERIODO 1	1	22.000,00	3.300,00	21,69	3.321,69	21.978,31
	2	21.978,31	3.296,75	24,94	3.321,69	21.953,37
	3	21.953,37	3.293,01	28,68	3.321,69	21.924,69
	4	21.924,69	3.288,70	32,99	3.321,69	21.891,70
	5	21.891,70	3.283,76	37,93	3.321,69	21.853,77
	6	21.853,77	3.278,07	43,62	3.321,69	21.810,15
	7	21.810,15	3.271,52	50,17	3.321,69	21.759,98
	8	21.759,98	3.264,00	57,69	3.321,69	21.702,29
	9	21.702,29	3.255,34	66,35	3.321,69	21.635,94
	10	21.635,94	3.245,39	76,30	3.321,69	21.559,64
	11	21.559,64	3.233,95	87,74	3.321,69	21.471,90
	12	21.471,90	3.220,79	100,90	3.321,69	21.371,00
PERIODO 2	13	21.371,00	3.205,65	116,04	3.321,69	21.254,96
	14	21.254,96	3.188,24	133,45	3.321,69	21.121,51
	15	21.121,51	3.168,23	153,46	3.321,69	20.968,05
	16	20.968,05	3.145,21	176,48	3.321,69	20.791,57
	17	20.791,57	3.118,74	202,95	3.321,69	20.588,62
	18	20.588,62	3.088,29	233,40	3.321,69	20.355,22
	19	20.355,22	3.053,28	268,41	3.321,69	20.086,81
	20	20.086,81	3.013,02	308,67	3.321,69	19.778,14
	21	19.778,14	2.966,72	354,97	3.321,69	19.423,17
	22	19.423,17	2.913,48	408,21	3.321,69	19.014,96
	23	19.014,96	2.852,24	469,45	3.321,69	18.545,51
	24	18.545,51	2.781,83	539,86	3.321,69	18.005,65
PERIODO 3	25	18.005,65	2.700,85	620,84	3.321,69	17.384,81
	26	17.384,81	2.607,72	713,97	3.321,69	16.670,84
	27	16.670,84	2.500,63	821,06	3.321,69	15.849,78
	28	15.849,78	2.377,47	944,22	3.321,69	14.905,56
	29	14.905,56	2.235,83	1.085,86	3.321,69	13.819,70
	30	13.819,70	2.072,96	1.248,73	3.321,69	12.570,97
	31	12.570,97	1.885,65	1.436,04	3.321,69	11.134,93
	32	11.134,93	1.670,24	1.651,45	3.321,69	9.483,48
	33	9.483,48	1.422,52	1.899,17	3.321,69	7.584,31
	34	7.584,31	1.137,65	2.184,04	3.321,69	5.400,27
	35	5.400,27	810,04	2.511,65	3.321,69	2.888,62
	36	2.888,62	433,29	2.886,44	3.319,73	2,18

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

## 6.2 Presupuesto de operación

### 6.2.1 Presupuesto de gastos

Los gastos que la empresa debe incurrir para su correcto funcionamiento son varios, entre estos podemos encontrar los gastos administrativos, de suministros y servicios y gastos de ventas y marketing. En los gastos administrativos, la empresa debe contratar personal para esta área, específicamente, los gastos generados por la contratación del gerente general, contador y asistente contable, reconociendo todos los rubros estipulados por la ley, como son: décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, vacaciones y aporte patronal con un total anual de \$50.310,36.

**Tabla 32. Gastos de personal administrativo para Micromercado “El Económico”**

GASTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO								
No.	Cargo	Sueldo mensual	13er. Sueldo	14to. Sueldo	Vacac.	Aporte Patrona	Mensual inc.	Anual
1	Gerente General	500,00	500,00	354,00	250,00	45,75	1.649,75	19.797,00
2	Contador	354,00	354,00	354,00	177,00	32,39	1.271,39	15.256,68
6	Asistente contable	354,00	354,00	354,00	177,00	32,39	1.271,39	15.256,68
<b>TOTAL SUELDOS Y SALARIOS</b>							<b>4.192,53</b>	<b>50.310,36</b>

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

Los gastos por suministros y servicios tales como: servicios básicos, guardianía, mantenimiento de equipos, suministros de oficina, limpieza, permisos municipales y gastos varios representan un valor de \$4.020,00 anual.

**Tabla 33. Gastos de suministros y servicios para Micromercado “El Económico”**

GASTOS DE SUMINISTROS Y SERVICIOS					
Rubro		Costo mensual	Costo anual		
1	Servicios básicos (agua, luz, teléfono)	\$ 60,00	\$ 720,00		
2	Servicios de guardianía	\$ 80,00	\$ 960,00		
3	Servicio de mantenimiento de equipos de oficina	\$ 30,00	\$ 360,00		
4	Arriendo de local comercial	\$ -	\$ -		
5	Suministros de oficina	\$ 40,00	\$ 480,00		
6	Servicio y suministros de limpieza	\$ 50,00	\$ 600,00		
7	Permisos municipales	\$ 25,00	\$ 300,00		
8	Varios	\$ 50,00	\$ 600,00		
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>\$ 335,00</b>	<b>\$ 4.020,00</b>		

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

Los gastos por concepto de fuerza de ventas representan la contratación de personal encargado de esa área. El proyecto presupuesta la contratación de 3 vendedores con todos los beneficios por ley correspondientes, lo que genera un gasto anual de \$45.770,04.

**Tabla 34. Gastos de fuerza de ventas para Micromercado “El Económico”**

GASTO FUERZA DE VENTAS								
No.	Cargo	Sueldo mensual	13er. Sueldo	14to. Sueldo	Vacac.	Aporte Patrona	Mensual inc.	Anual
1	Vendedor 1	354,00	354,00	354,00	177,00	32,39	1.271,39	15.256,68
2	Vendedor 2	354,00	354,00	354,00	177,00	32,39	1.271,39	15.256,68
3	Vendedor 3	354,00	354,00	354,00	177,00	32,39	1.271,39	15.256,68
<b>TOTAL SUELDOS Y SALARIOS (en dólares)</b>							<b>3.814,17</b>	<b>45.770,04</b>

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

Los gastos por concepto de publicidad se efectuarán el primer mes del periodo 0 generando un valor de \$100,00 para la creación del nuevo logo empresarial y la creación de una página web con un valor de \$450,00 incluidos los gastos de mantenimiento.

## 6.2.2 Adquisición de activo fijo

Para la correcta implementación del proyecto se ha estimado la adquisición de activo fijo correspondiente a equipos para la caja registradora, equipos de computación y muebles de oficina, un vehículo, y obras dentro del local comercial depreciados de acuerdo a las normas internacionales de información financiera (NIIF). Equipos y muebles de oficina depreciada a 3 años por un valor de \$1.666,67 anual, equipo de transporte a 5 años con una depreciación de \$6.000,00 anual, etc.

**Tabla 35. Tabla de depreciación de activo fijo para Micromercado “El Económico”**

ACTIVO FIJO	VALOR	1	2	3	4	5
Equipo y maquinaria	-	-	-	-	-	-
Equipos y mueble de oficina	5.000,00	1.666,67	1.666,67	1.666,67	-	-
Equipo de transporte	30.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Obras civiles (edificaciones)	7.500,00	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00
<b>TOTAL</b>	<b>42.500,00</b>	<b>8.041,67</b>	<b>8.041,67</b>	<b>8.041,67</b>	<b>6.375,00</b>	<b>6.375,00</b>

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

### 6.2.3 Activos diferidos

Como activo diferido, la empresa posee los permisos para el funcionamiento del local por un valor de \$83,33 mensual, así como, los seguros en los que la empresa recurra por un valor de \$33,33 mensual.

**Tabla 36. Tabla de amortización de activo diferido para Micromercado “El Económico”**

AMORTIZACIÓN ACTIVO DIFERIDO AÑO 1													
ACTIVO FIJO	VALOR (U.S.\$)	1 ene	2 feb	3 mar	4 abr	5 may	6 jun	7 jul	8 ago	9 sep	10 oct	11 nov	12 dic
Gastos de Constitución													
Tasas y permisos	1.000,00	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33
Seguros	400,00	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33
<b>TOTAL</b>	<b>1.400,00</b>	<b>116,66</b>	<b>116,66</b>	<b>116,66</b>	<b>116,66</b>	<b>116,66</b>	<b>116,66</b>	<b>116,66</b>	<b>116,66</b>	<b>116,66</b>	<b>116,66</b>	<b>116,66</b>	<b>116,66</b>

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

### 6.2.4 Gastos de producción

Los gastos de producción que la empresa necesita para su funcionamiento corresponden a la contratación de personal operativo como guardias de seguridad, jefe de mantenimiento y encargados de limpieza, lo que genera un gasto por un valor de \$76.283,40 con todos los pagos establecidos por la ley.

**Tabla 37. Gastos de personal operativo para Micromercado “El Económico”**

GASTOS PERSONAL OPERATIVO								
No.	Cargo	Sueldo mensual	13er. Sueldo	14to. Sueldo	Vacac.	Aporte Patrona	Mensual inc.	Anual
1	Guardia de seguridad	354,00	354,00	354,00	177,00	32,39	1.271,39	15.256,68
2	Guardia de seguridad	354,00	354,00	354,00	177,00	32,39	1.271,39	15.256,68
3	Jefe de mantenimiento	354,00	354,00	354,00	177,00	32,39	1.271,39	15.256,68
4	Encargado de limpieza	354,00	354,00	354,00	177,00	32,39	1.271,39	15.256,68
5	Encargado de limpieza	354,00	354,00	354,00	177,00	32,39	1.271,39	15.256,68
<b>TOTAL SUELDOS Y SALARIOS</b>							<b>6.356,95</b>	<b>76.283,40</b>

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

Por concepto de gastos y suministros operativos, la empresa obtiene gastos equivalentes a \$27.600,00 anuales, cubriendo los pagos de servicio de alarmas y monitoreo de seguridad, así como, los pagos por servicio de mantenimiento de sistemas informáticos.

**Tabla 38. Gastos de suministros y servicios operativos para Micromercado “El Económico”**

<b>GASTOS DE SUMINISTROS Y SERVICIOS</b>				
<b>Rubro</b>			<b>Gasto mensual</b>	<b>Gasto Anual</b>
1	Servicio de alarmas y monitoreo de seguridad		\$ 2.000,00	\$ 24.000,00
2	Servicio y mantenimiento de sistemas informaticos		\$ 300,00	\$ 3.600,00
<b>Costo de suministros y servicios</b>			<b>\$ 2.300,00</b>	<b>\$ 27.600,00</b>

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

### 6.2.5 Resumen de gastos

En resumen, la sumatoria de los gastos generados por concepto de gastos administrativos, gastos de ventas, gastos de publicidad, gastos de producción y gastos financieros, Micromercado “El Económico” genera gastos en el periodo 0 por un valor de \$2.007,09. A partir del periodo 1, la empresa generará gastos mensuales por un valor de \$20.357,84, lo que da como total un valor de gastos anuales por un valor de \$244.294,08.

**Tabla 39. Resumen de gastos de Micromercado “El Económico”**

<b>GASTOS</b>				
<b>Rubro</b>		<b>Gasto Periodo 0</b>	<b>Gasto Periodo 1 mensual</b>	<b>Gasto Anual</b>
1	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>			
	Gastos de personal administrativo		\$ 4.192,53	\$ 50.310,36
	Gastos de suministros y servicios		\$ 335,00	\$ 4.020,00
2	<b>GASTOS VENTAS</b>			
	Gasto fuerza de ventas	\$ 1.907,09	\$ 3.814,17	\$ 45.770,04
	Comisión de ventas	\$ 0,00	\$ -	\$ -
3	<b>GASTOS MARKETING Y PUBLICIDAD</b>			
	**Estrategias de Marketing y Publicidad	\$ 100,00	\$ 37,50	\$ 450,00
4	<b>GASTOS DE PRODUCCIÓN</b>			
	Personal Operativo		\$ 6.356,95	\$ 76.283,40
	Suministros y servicios de producción		\$ 2.300,00	\$ 27.600,00
5	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>			
	Gastos financieros (cuota mensual a partir de año 1)	\$ 0,00	\$ 3.321,69	\$ 39.860,28
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>\$ 2.007,09</b>	<b>\$ 20.357,84</b>	<b>\$ 244.294,08</b>

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

## 6.2.6 Costos

El costo base de los productos que expende Micromercado “El Económico” es de 0,88 centavos más el costo indirecto de comercio que fija un valor de \$0,05 centavos, da un total de \$0,86 como costo unitario por producto.

**Tabla 40. Costo unitario de producción de Micromercado “El Económico”**

COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN			
Rubro			Costo
1	Materia prima		\$ 0,81
2	Materiales indirectos		\$ 0,05
<b>Costo de producción unitario</b>			<b>\$ 0,86</b>

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

Para la inversión de capital de trabajo de Micromercado “El Económico”, se toma en cuenta los costos de producción y los gastos generales más la compra de insumos a proveedores con un crédito de 15 días, lo que da un valor de \$2.007,09 en el periodo 0.

**Tabla 41. Capital de trabajo de Micromercado “El Económico”**

DETALLES	Periodo 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3
<b>COSTOS</b>	<b>30.100,00</b>			
MATERIA PRIMA	28.350,00			
MATERIALES INDIRECTOS	1.750,00			
MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA	-			
SUMINISTROS Y SERVICIOS	-			
<b>GASTOS</b>	<b>2.007,09</b>	<b>17.448,65</b>	<b>16.998,65</b>	<b>16.998,65</b>
GASTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO	-	4.192,53	4.192,53	4.192,53
GASTOS DE SUMINISTROS Y SERVICIOS	-	335,00	335,00	335,00
GASTOS DE FUERZAS DE VENTA	1.907,09	3.814,17	3.814,17	3.814,17
COMISIONES EN VENTAS	-	-	-	-
PUBLICIDAD Y MARKETING	100,00	450,00	-	-
GASTOS DE PERSONAL DE PRODUCCIÓN	-	6.356,95	6.356,95	6.356,95
GASTOS DE SUMINISTROS DE PRODUCCIÓN	-	2.300,00	2.300,00	2.300,00
<b>PROVEEDORES - CREDITO 15 DÍAS</b>				
COMPRA DE INSUMOS	<b>30.100,00</b>		-	-
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>2.007,09</b>	<b>17.448,65</b>	<b>16.998,65</b>	<b>16.998,65</b>

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

## 6.2.7 Proyecciones de ventas

El presente proyecto estima ventas anuales de 400.007 unidades de productos con una estimación mensual de 33.334 unidades. Se proyecta variaciones mensuales entre 20% a 24% de incremento mensual en meses

con incidencia en ventas como son: enero, abril y diciembre, y bajas de ventas mensuales entre 15% a 20% en meses de poco consumo como son febrero, marzo y mayo.

**Tabla 42. Oferta de venta anuales para Micromercado “El Económico”**

Meses	OFERTA DEL PROYECTO	% Incremento mensual
MES 1	39.900	
MES 2	31.908	-20%
MES 3	31.345	-2%
MES 4	38.298	22%
MES 5	31.657	-17%
MES 6	31.234	-1%
MES 7	31.345	0%
MES 8	31.345	0%
MES 9	30.653	-2%
MES 10	31.543	3%
MES 11	31.589	0%
MES 12	39.190	24%
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>400.007</b>	

Vta. Proyectada 33.334 Unids.  
mensual por punto  
de venta

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

La oferta de venta muestra un crecimiento de 1% el primer año con una inflación de 3,66% y con una tendencia de precio de \$1,50 lo que generara \$600.000,00. En el segundo año, la oferta aumentara a \$ 420.000,00 con un crecimiento de 5% con una inflación proyectada de 3,49% y un precio unitario de \$1,55, lo que generara ingresos por el monto de \$651.000,00.

Para el tercer año, la oferta será de \$436.800,00 con un crecimiento del 4%, con una inflación proyectada de 3,35%, el precio aumentara a \$1,60 lo que generara un ingreso de \$698.880,00. Para el cuarto año, la oferta incrementara a \$449.904,00 con una tasa de crecimiento de 3% con una



inflación anual proyectada de 4,50% y un incremento en el precio de \$1,67, lo que generara un ingreso de \$751.339,68.

Para el quinto año, la oferta será de \$472.399,20 con un crecimiento del 5% con una inflación proyectada de 4,50% y con un precio de \$ 1,75 lo que generara ingresos de \$ 826.698,60.

**Tabla 43. Oferta de venta proyectadas a 5 años para Micromercado “El Económico”**

AÑOS	OFERTA	CRECIMEN.%	INFLACIÓN ANUAL	PRECIO VENTA	INGRESOS
AÑO 1	400.000,00	1%	3,66%	\$ 1,50	\$ 600.000,00
AÑO 2	420.000,00	5%	3,49%	\$ 1,55	\$ 651.000,00
AÑO 3	436.800,00	4%	3,35%	\$ 1,60	\$ 698.880,00
AÑO 4	449.904,00	3%	4,50%	\$ 1,67	\$ 751.339,68
AÑO 5	472.399,20	5%	4,50%	\$ 1,75	\$ 826.698,60

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

## 6.3 Estados financieros proyectados

### 6.3.1 Estado de perdidas y ganancias proyectado

En el estado de pérdidas y ganancias mensuales proyectado se aprecia que en el mes 1 del año 1 las ventas de Micromercado "El Económico" serán de \$59.850,00, con costos de producción de \$34.314,00. El margen de contribución representará un valor de \$25.536,00 y los gastos serán de \$21.536,00. Las depreciaciones tendrán un valor de \$670,14 y las amortizaciones tendrán un valor de \$116,66. La fuerza de ventas representará un valor de \$3.814,17.

La utilidad antes de impuestos y la participación de trabajadores serán de \$4.000,55. Cuando se realice la repartición del 15% correspondiente a participación de los trabajadores que corresponde a \$ 600,08 obtendremos una utilidad antes de impuesto de \$3.400,47. La reducción del 25% por concepto de impuesto a la renta con un valor de \$ 850,12 dejará a la empresa con una utilidad neta de \$ 2.550,35.

**Tabla 44. Estado de pérdidas y ganancias mensual de Micromercado “El Económico”**

	Precio	1,50	\$	1,50	\$	1,50	\$	1,50	\$	1,50	\$	1,50	\$	1,50	\$	1,50	\$	1,50	\$	1,50	\$	1,50	\$	1,50	\$	1,50	\$	1,50	\$	1,50	\$	1,50	\$	1,50	\$	1,50	\$		
Costo de producción	0,86	\$	0,86	\$	0,86	\$	0,86	\$	0,86	\$	0,86	\$	0,86	\$	0,86	\$	0,86	\$	0,86	\$	0,86	\$	0,86	\$	0,86	\$	0,86	\$	0,86	\$	0,86	\$	0,86	\$	0,86	\$	0,86	\$	
Unidades de Producción	39.900,00		31.908,00		31.345,00		38.298,00		31.657,00		31.234,00		31.345,00		31.345,00		30.653,00		31.543,00		31.589,00		39.190,00		400.007,00														
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.	Total																										
<b>INGRESOS</b>																																							
<b>VENTAS Micromercado "El Económico"</b>	<b>59.850,00</b>	<b>47.862,00</b>	<b>47.017,50</b>	<b>57.447,00</b>	<b>47.485,50</b>	<b>46.851,00</b>	<b>47.017,50</b>	<b>47.017,50</b>	<b>45.979,50</b>	<b>47.314,50</b>	<b>47.383,50</b>	<b>58.785,00</b>	<b>600.010,50</b>																										
<b>COSTOS</b>	<b>34.314,00</b>	<b>27.440,88</b>	<b>26.956,70</b>	<b>32.936,28</b>	<b>27.225,02</b>	<b>26.861,24</b>	<b>26.956,70</b>	<b>26.956,70</b>	<b>26.361,58</b>	<b>27.126,98</b>	<b>27.166,54</b>	<b>33.703,40</b>	<b>344.006,02</b>																										
MATERIA PRIMA DIRECTA	32.319,00	25.845,48	25.389,45	31.021,38	25.642,17	25.299,54	25.389,45	25.389,45	24.828,93	25.549,83	25.587,09	31.743,90	324.005,67																										
MATERIAL INDIRECTO	1.995,00	1.595,40	1.567,25	1.914,90	1.582,85	1.561,70	1.567,25	1.567,25	1.532,65	1.577,15	1.579,45	1.959,50	20.000,35																										
SUMINISTROS Y SERVICIOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-																										
MANO DE OBRA DIREC. E INDIRECT.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-																										
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>25.536,00</b>	<b>20.421,12</b>	<b>20.060,80</b>	<b>24.510,72</b>	<b>20.260,48</b>	<b>19.989,76</b>	<b>20.060,80</b>	<b>20.060,80</b>	<b>19.617,92</b>	<b>20.187,52</b>	<b>20.216,96</b>	<b>25.081,60</b>	<b>256.004,48</b>																										
<b>GASTOS</b>	<b>21.535,45</b>	<b>21.082,20</b>	<b>21.078,46</b>	<b>21.074,15</b>	<b>21.069,21</b>	<b>21.063,52</b>	<b>21.056,97</b>	<b>21.049,45</b>	<b>21.040,79</b>	<b>21.030,84</b>	<b>21.019,40</b>	<b>21.006,24</b>	<b>253.106,68</b>																										
<b>ADMINISTRATIVOS</b>																																							
PERSONAL ADMINISTRATIVO	4.192,53	4.192,53	4.192,53	4.192,53	4.192,53	4.192,53	4.192,53	4.192,53	4.192,53	4.192,53	4.192,53	4.192,53	50.310,36																										
SUMINISTROS Y SERVICIOS	335,00	335,00	335,00	335,00	335,00	335,00	335,00	335,00	335,00	335,00	335,00	335,00	4.020,00																										
DEPRECIACIÓN	670,14	670,14	670,14	670,14	670,14	670,14	670,14	670,14	670,14	670,14	670,14	670,14	8.041,68																										
AMORTIZACIÓN	116,66	116,66	116,66	116,66	116,66	116,66	116,66	116,66	116,66	116,66	116,66	116,66	1.399,92																										
<b>VENTAS</b>																																							
FUERZA DE VENTAS	3.814,17	3.814,17	3.814,17	3.814,17	3.814,17	3.814,17	3.814,17	3.814,17	3.814,17	3.814,17	3.814,17	3.814,17	45.770,04																										
COMISIÓN EN VENTAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-																										
PUBLICIDAD Y MARKETING	450,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	450,00																										
<b>PRODUCCIÓN</b>																																							
PERSONAL OPERATIVO	6.356,95	6.356,95	6.356,95	6.356,95	6.356,95	6.356,95	6.356,95	6.356,95	6.356,95	6.356,95	6.356,95	6.356,95	76.283,40																										
GASTOS DE SUMINISTROS Y SERVICIO	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	27.600,00																										
GASTOS FINANCIEROS	3.300,00	3.296,75	3.293,01	3.288,70	3.283,76	3.278,07	3.271,52	3.264,00	3.255,34	3.245,39	3.233,95	3.220,79	39.231,28																										
UTIL. ANTES DE IMPUES.Y PARTIC. TRA	\$ 4.000,55	\$ (661,08)	\$ (1.017,66)	\$ 3.436,57	\$ (808,73)	\$ (1.073,76)	\$ (996,17)	\$ (988,65)	\$ (1.422,87)	\$ (843,32)	\$ (802,44)	\$ 4.075,36	\$ 2.897,80																										
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJAD.	\$ 600,08	\$ (99,16)	\$ (152,65)	\$ 515,49	\$ (121,31)	\$ (161,06)	\$ (149,43)	\$ (148,30)	\$ (213,43)	\$ (126,50)	\$ (120,37)	\$ 611,30	\$ 434,66																										
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 3.400,47	\$ (561,92)	\$ (865,01)	\$ 2.921,08	\$ (687,42)	\$ (912,70)	\$ (846,74)	\$ (840,35)	\$ (1.209,44)	\$ (716,82)	\$ (682,07)	\$ 3.464,06	\$ 2.463,14																										
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 850,12	\$ (140,48)	\$ (216,25)	\$ 730,27	\$ (171,86)	\$ (228,18)	\$ (211,69)	\$ (210,09)	\$ (302,36)	\$ (179,21)	\$ (170,52)	\$ 866,02	\$ 615,77																										
UTILIDAD NETA	\$ 2.550,35	\$ (421,44)	\$ (648,76)	\$ 2.190,81	\$ (515,56)	\$ (684,52)	\$ (635,05)	\$ (630,26)	\$ (907,08)	\$ (537,61)	\$ (511,55)	\$ 2.598,04	\$ 1.847,37																										

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

En el estado de pérdidas y ganancias proyectado a 5 años de Micromercado “El Económico”, las ventas representan un valor de \$600.000,00 con costos de \$344.000,00, margen de contribución de \$256.000,00, gastos por la cantidad de \$253.106,68. Lo que generará una utilidad antes de impuesto y participación de los trabajadores de \$2.893,32. Luego de la resta del 15% correspondiente a participación para los trabajadores con un valor de \$434,00 la utilidad antes de impuesto será de \$2.459,32. Luego de la resta del 25% del impuesto a la renta por valor de \$614,83 la utilidad neta será de \$1.844,49 para el primer año.

**Tabla 44. Estado de pérdidas y ganancias proyectado a 5 años de Micromercado “El Económico”**

	Precio \$	1,50	\$	1,55	\$	1,60	\$	1,67	\$	1,75
Costo de producción	\$	0,86	\$	0,89	\$	0,92	\$	0,95	\$	0,98
Uidades de Producción		400.000,00		420.000,00		436.800,00		449.904,00		472.399,20
Inflacion		0%		3,49%		3,49%		3,49%		3,49%
Tasa de crecimienmto		0%		5,00%		4,00%		3,00%		5,00%
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5					
<b>INGRESOS</b>										
<b>VENTAS Micromercado "El Economico"</b>	<b>600.000,00</b>	<b>651.000,00</b>	<b>698.880,00</b>	<b>751.339,68</b>	<b>826.698,60</b>					
<b>COSTOS</b>	<b>344.000,00</b>	<b>356.005,60</b>	<b>368.430,20</b>	<b>381.288,41</b>	<b>394.595,37</b>					
MATERIA PRIMA DIRECTA	324.000,00	335.307,60	347.009,84	359.120,48	371.653,78					
MATERIAL INDIRECTO DE FABRIC.	20.000,00	20.698,00	21.420,36	22.167,93	22.941,59					
SUMINISTROS Y SERVICIOS	-	-	-	-	-					
MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA	-	-	-	-	-					
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>256.000,00</b>	<b>294.994,40</b>	<b>330.449,80</b>	<b>370.051,27</b>	<b>432.103,23</b>					
<b>GASTOS</b>	<b>253.106,68</b>	<b>257.505,14</b>	<b>250.248,79</b>	<b>234.368,71</b>	<b>242.276,83</b>					
<b>ADMINISTRATIVOS</b>										
PERSONAL ADMINISTRATIVO	50.310,36	52.066,19	53.883,30	55.763,83	57.709,99					
SUMINISTROS Y SERVICIOS	4.020,00	4.160,30	4.305,49	4.455,75	4.611,26					
DEPRECIACIÓN	8.041,68	8.041,67	8.041,67	6.375,00	6.375,00					
AMORTIZACIÓN	1.399,92	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00					
<b>VENTAS</b>										
FUERZA DE VENTAS	45.770,04	47.367,41	49.020,53	50.731,35	52.501,87					
COMISIÓN EN VENTAS	-	-	-	-	-					
PUBLICIDAD Y MARKETING	450,00	465,71	481,96	498,78	516,19					
<b>PRODUCCIÓN</b>										
PERSONAL OPERATIVO	76.283,40	78.945,69	81.700,89	84.552,25	87.503,12					
GASTOS DE SUMINISTROS Y SERVICIOS	27.600,00	28.563,24	29.560,10	30.591,75	31.659,40					
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>39.231,28</b>	<b>36.494,93</b>	<b>21.854,85</b>	<b>-</b>	<b>-</b>					
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y PARTIC.	2.893,32	37.489,26	80.201,01	135.682,56	189.826,40					
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	434,00	5.623,39	12.030,15	20.352,38	28.473,96					
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	2.459,32	31.865,87	68.170,86	115.330,18	161.352,44					
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	614,83	7.966,47	17.042,72	28.832,55	40.338,11					
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>1.844,49</b>	<b>23.899,40</b>	<b>51.128,14</b>	<b>86.497,63</b>	<b>121.014,33</b>					

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

### 6.3.2 Flujo de caja proyectado

Analizando las ventas, costos y gastos podemos constatar que en el periodo 0, el flujo de efectivo muestra valores en contra por la gran inversión que requiere la implementación del presente proyecto pero, en el periodo 1 se recupera estabilidad mostrando un flujo de caja de \$10.622,29.

En el año 2 con un crecimiento de 5%, la empresa muestra ventas de \$651.000,00 generando una utilidad neta de \$25.939,72 y un flujo de caja de \$29.646,50. En el año 3, se muestra un valor un flujo de caja neto de \$42.991,94, que se incrementa en el transcurso de los dos años siguientes proyectados, en el cuarto año muestra un valor de \$88.840,74 y en el quinto año un valor de \$128.841,73.

**Tabla 45. Estado de flujo de efectivo proyectado a 5 años de Micromercado “El Económico”**

	Precio	\$ 1,50	\$ 1,55	\$ 1,60	\$ 1,67	\$ 1,75
Costo de producción		\$ 0,86	\$ 0,89	\$ 0,92	\$ 0,95	\$ 0,98
Unidades de Producción		400.000,00	420.000,00	436.800,00	449.904,00	472.399,20
Inflación		0%	3,49%	3,49%	3,49%	3,49%
Tasa de crecimiento		0%	5,00%	4,00%	3,00%	5,00%
	Periodo 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>						
<b>VENTAS</b>	-	<b>600.000,00</b>	<b>651.000,00</b>	<b>698.880,00</b>	<b>751.339,68</b>	<b>826.698,60</b>
<b>COSTOS</b>		<b>344.006,02</b>	<b>356.011,83</b>	<b>368.436,64</b>	<b>381.295,08</b>	<b>394.602,27</b>
MATERIA PRIMA DIRECTA		324.005,67	335.313,47	347.015,91	359.126,77	371.660,29
MATERIAL INDIRECTO DE FABRIC.		20.000,35	20.698,36	21.420,73	22.168,31	22.941,98
SUMINISTROS Y SERVICIOS		-	-	-	-	-
MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA		-	-	-	-	-
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	-	<b>255.993,98</b>	<b>294.988,17</b>	<b>330.443,36</b>	<b>370.044,60</b>	<b>432.096,33</b>
<b>GASTOS</b>	<b>2.007,09</b>	<b>250.162,77</b>	<b>254.298,41</b>	<b>249.692,63</b>	<b>240.686,58</b>	<b>248.815,19</b>
<b>ADMINISTRATIVOS</b>						
PERSONAL ADMINISTRATIVO		50.310,36	52.066,19	53.883,30	55.763,83	57.709,99
SUMINISTROS Y SERVICIOS		9.720,00	10.059,23	10.410,30	10.773,62	11.149,62
DEPRECIACIÓN		8.041,68	8.041,67	8.041,67	6.375,00	6.375,00
AMORTIZACIÓN		1.399,92	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00
<b>VENTAS</b>						
FUERZA DE VENTAS	1.907,09	45.770,04	47.367,41	49.020,53	50.731,35	52.501,87
COMISIÓN EN VENTAS	-	-	-	-	-	-
PUBLICIDAD Y MARKETING	100,00	450,00	465,71	481,96	498,78	516,19
<b>PRODUCCIÓN</b>						
PERSONAL OPERATIVO		76.283,40	78.945,69	81.700,89	84.552,25	87.503,12
GASTOS DE SUMINISTROS Y SERVICIOS		27.600,00	28.563,24	29.560,10	30.591,75	31.659,40
GASTOS FINANCIEROS	-	30.587,37	27.389,27	15.193,88	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y F	(2.007,09)	5.831,21	40.689,76	80.750,73	129.358,02	183.281,14
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJAD	-	874,68	6.103,46	12.112,61	19.403,70	27.492,17
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	(2.007,09)	4.956,53	34.586,30	68.638,12	109.954,32	155.788,97
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	(501,77)	1.239,13	8.646,58	17.159,53	27.488,58	38.947,24
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(1.505,32)</b>	<b>3.717,40</b>	<b>25.939,72</b>	<b>51.478,59</b>	<b>82.465,74</b>	<b>116.841,73</b>
(+) DEPRECIACIÓN		8.041,68	8.041,67	8.041,67	6.375,00	6.375,00
(+) VALOR RESIDUAL						5.625,00
(-) INVERSIONES PROPIA	\$ 90.900,00					
(-) AMORTIZACIÓN DE CAPITAL		1.136,79	4.334,89	16.528,32	-	-
<b>Flujo de caja</b>	<b>(92.405,32)</b>	<b>10.622,29</b>	<b>29.646,50</b>	<b>42.991,94</b>	<b>88.840,74</b>	<b>128.841,73</b>

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

### 6.3.3 Análisis de la TIR y el VAN

El proyecto muestra una tasa interna de retorno (TIR) del 37% y un valor actual neto (VAN) de \$140.078,48; El resultado mostrado perteneciente al valor actual neto demuestra la rentabilidad del proyecto, al ser una tasa atrayente para cualquier inversionista.

**Tabla 46. Análisis del punto de equilibrio de Micromercado “El Económico”**

TIR	37%
VAN	\$ 140.078,48

**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

### 6.3.4 Análisis del punto de equilibrio.

En el análisis del punto de equilibrio se determina la cantidad de unidades que se deben vender mensual y anualmente para lograr cubrir las cantidades de costo fijo y variable fijando un ingreso de \$1,50 por producto. El análisis demostró que el punto de equilibrio de la empresa se encuentra en la venta de 390.879,33 unidades de productos anuales, lo que equivale a 32.539,28 unidades mensuales. Por lo tanto, las ventas a partir de las 32.539,28 unidades representaran las utilidades de la empresa.

**Tabla 47. Análisis del punto de equilibrio de Micromercado “El Económico”**

PRINCIPALES CRITERIOS DE EVALUACIÓN			
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>			
Precio Venta		1,5	
Costo Produc.		0,86	
Margen de contribución		<b>0,64</b>	
<b>COSTO FIJO</b>		<b>250.162,77</b>	
Costo Fijo Producción		-	
Gastos		250.162,77	
<b>Punto de equilibrio</b>	CF	<u>250.162,77</u>	390.879,33 unidades anuales
	Margen de contribucion	0,64	
	Es decir, mensual		32.573,28 unidades mensuales

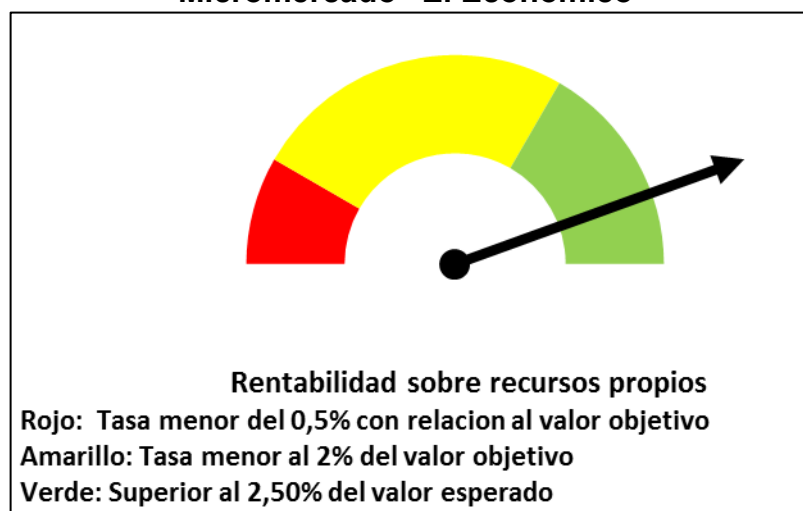
**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

#### 6.4 Balance Score Card

Para el control de los diferentes aspectos que constituyen el éxito de la planificación, se emplearan indicadores que permitan medir los objetivos deseados con los objetivos obtenidos mediante la aplicación de las estrategias desarrolladas en el presente proyecto. El primer indicador financiero será la rentabilidad sobre recursos propios (ROE), el cual presenta en el primer año un valor de 2,67%. Comparado al objetivo esperado de 3% se encuentra en la zona verde del análisis realizado mediante el cuadro de mando integral.

**Figura 2. Indicador “Rentabilidad sobre recursos propios” de Micromercado “El Económico”**

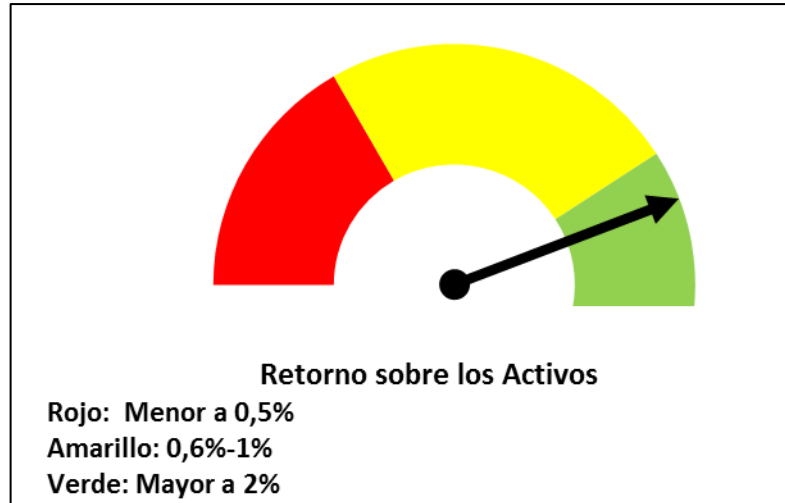


**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

El segundo indicador de tipo financiero evalúa la tasa de retorno sobre los activos, que muestra un valor de 2,21% en comparación al 3% esperado. A pesar de que el valor obtenido no corresponde al valor esperado, se mantiene en un margen tolerable donde no representa un riesgo para la empresa.

**Figura 3. Indicador “Retorno sobre los activos” de Micromercado “El Económico”**

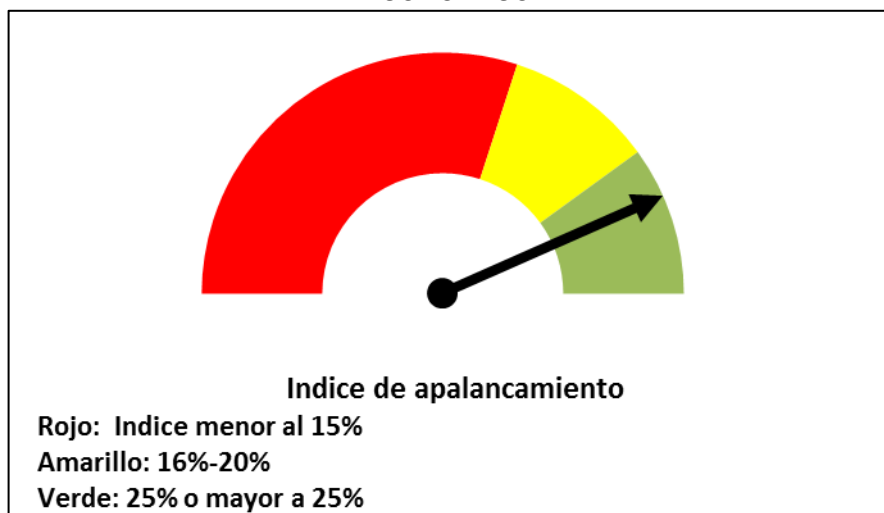


**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

El tercer indicador denominado “Índice de apalancamiento” refleja un valor del 26% en comparación a un valor del 30% esperado, sin embargo por un pequeño margen de diferencia, se encuentra en la zona verde del análisis.

**Figura 4. Indicador “Índice de apalancamiento” de Micromercado “El Económico”**

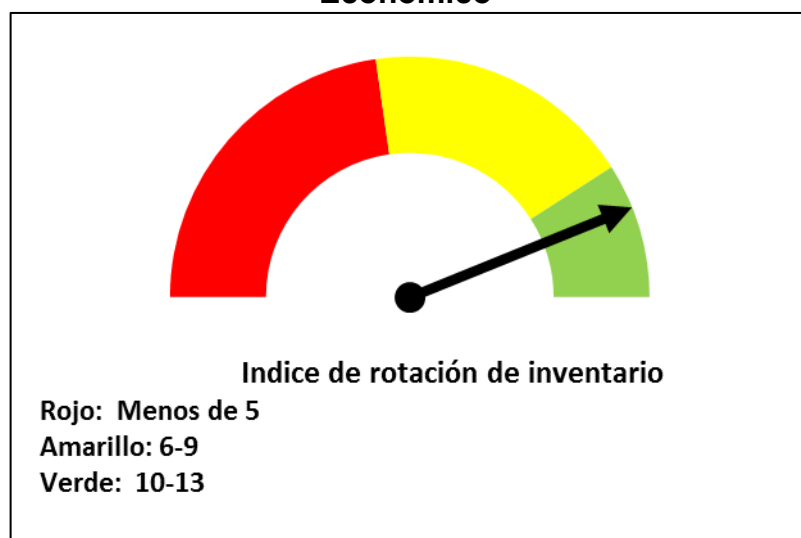


**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

El cuarto indicador de tipo financiero denominado “Rotación del inventario” refleja un valor de 11,49%. El porcentaje esperado para este indicador es del 13%, sin embargo, el valor obtenido se mantiene dentro de los límites permitidos para el correcto desempeño de la empresa.

**Figura 5. Indicador “Rotación del inventario” de Micromercado “El Económico”**



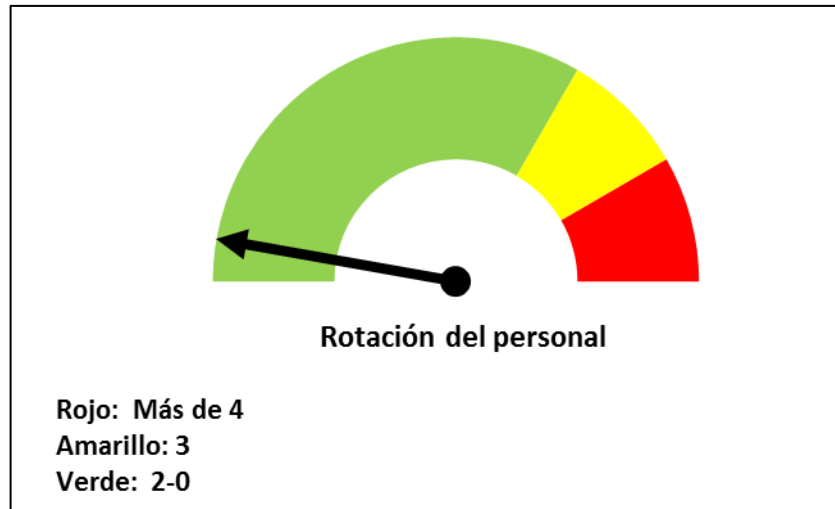
**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

El quinto indicador evaluará el desarrollo y desempeño del área laboral de la empresa. Evaluando la cantidad de personal que se desvinculan de la empresa en el periodo de un año, refleja un valor de 2 personas en comparación a un total de 4 personas en el periodo evaluado, lo que se considera un éxito a nivel organizacional, pues el nivel de personal capacitado en las diversas área de la empresa va en aumento y la creación de una cultura organizacional se ha desarrollado de manera exitosa.



**Figura 6. Indicador “Rotación del personal” de Micromercado “El Económico”**

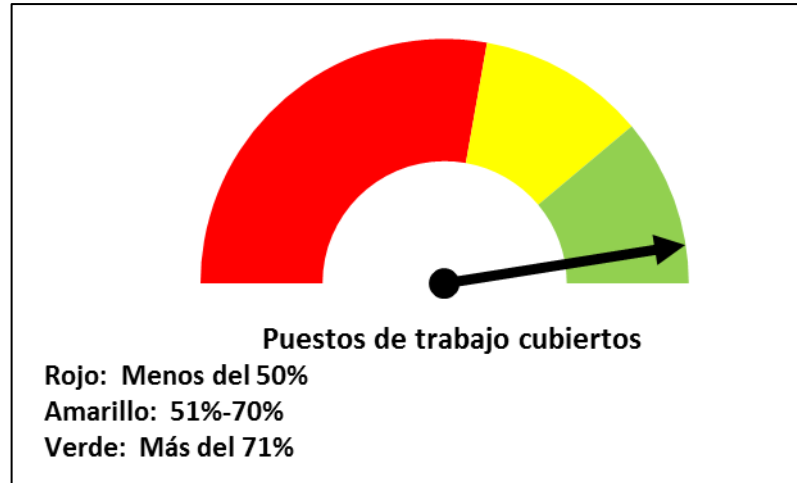


**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

El sexto indicador sobre el éxito organizacional de la empresa, evalúa el porcentaje de puestos cubiertos del total de trabajadores necesarios para el funcionamiento óptimo de todas las áreas administrativas y operativas de la empresa. El objetivo del indicador es un total del 100% de plazas de trabajos cubiertas, pero el resultado obtenido refleja un 95% de las plazas de empleo cubiertas. Aunque es un porcentaje por debajo de la media establecida como exitosa, aún se encuentra en un rango aceptable para la empresa, sin embargo, se considera que este indicador debe estar en constante control para evitar sobrecarga laboral a los demás trabajadores.

**Figura 7. Indicador “Puestos de trabajo cubiertos” de Micromercado “El Económico”**

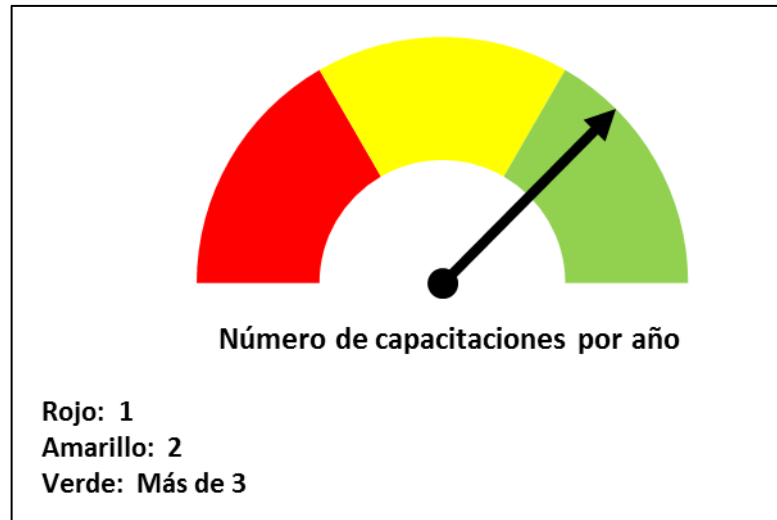


**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

El séptimo indicador evalúa el número de capacitaciones a la que asisten los empleados de Micromercado “El Económico” por año. El número de capacitaciones esperadas por año es un total de 4, entre capacitaciones de liderazgo, atención al cliente, mantenimiento técnico, cultura organizacional, etc. Este indicador refleja un promedio de 3 capacitaciones por año entre todos los empleados del establecimiento lo que se considera un rango aceptable. Se sugiere encontrar las causas por la que algunos trabajos no asisten a todas las capacitaciones recomendadas por el empleador y, si es una causa aceptable, encontrar una solución que satisfaga a ambas partes.

**Figura 8. Indicador “Número de capacitaciones por año” de Micromercado “El Económico”**



**Elaborado por:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

**Fuente:** Astrid Soledad Bohórquez Romero y Kayra Lizbeth Cruz Alcívar

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

1.- El análisis del macroentorno permitió evidenciar, que existen oportunidades para la industria de venta de víveres y comestibles en el mercado de Buena Fé, por lo cual la planificación estratégica permitirá, conducir al negocio hacia estrategias de estabilidad y crecimiento en el largo plazo. Las amenazas que se encuentran en el análisis son las que están dadas por el contexto del propio Cantón, sin embargo, gracias a la fidelidad y lealtad y de los clientes, las amenazas parecen no haber afectado mayormente a la supervivencia del negocio.

2.- Se encontró que debido a la falta de planificación, varios de los procesos administrativos, financieros, logísticos y de ventas, no se realizaban o se obviaban por la falta de conocimiento por parte de la cabeza directiva del negocio. Como resultado de esta carencia, el negocio decreció en alrededor de un 13%, lo que mermó las ventas desde el año 2000, a partir del cierre de la sucursal alterna del negocio. Otro aspecto relevante, que ha ocasionado el decrecimiento de la captación de mercado es la alta rotación de personal, ocasionando falta de control sobre las cuentas por cobrar sobretodo.

3.- Debido a la falta de liderazgo y decisión administrativa por parte del dueño del negocio, se concluye que la estrategia de mayor importancia, que debe implementarse de manera urgente, es la estrategia de estabilidad, para poder coordinar y controlar lo que actualmente no se está llevando a cabo, para luego de esto cuando el negocio ya cuente con procesos dinámicos y flexibles, entonces sí, crecer a través de franquicias a partir del quinto año.

4.- En la corrida financiera que se realizó, se destaca que la implementación de la planeación estratégica arrojó una TIR del 37% que comparada a la TMAR del 15%, resulta mayor, por lo tanto, se puede hacer frente a las deudas contraídas con los acreedores y accionistas. En cuanto al VAN, este obtuvo un resultado de \$140.078,48 que comparado con la inversión inicial de \$90.900,00, se demuestra que no se crea valor en el tiempo.

## **Recomendaciones**

Se recomienda estudiar con detenimiento todos incentivos legales y gubernamentales que se posean para el desarrollo de una mediana industria con el fin de mejorar las oportunidades en las que se desenvuelve la compañía, así como los perfiles competitivos de los principales rivales de Micromercado “El Económico” para analizar sus estrategias y encontrar medios de mejora.

Se recomienda mejorar el ambiente interno de la compañía creando personal capacitado y comprometido con el crecimiento del negocio y, así mismo, retribuirles sus esfuerzos con mejoras en su lugar de trabajo, capacitaciones, charlas, empoderamiento y mejoras en sus condiciones laborales, a fin de mejorar y fomentar la cultura organizacional.

Implementar las estrategias evaluadas en el presente proyecto para lograr un crecimiento de la compañía, logrando mejoras internas y externas que beneficien a todos los aspectos que involucran su funcionamiento y permitiendo, a largo plazo, lograr la expansión.

Llevar un control estratégico sobre los aspectos que comprenden el desarrollo de la empresa previniendo cualquier desviación de los objetivos o cambios en el entorno externo que puedan ser corregidos de manera inmediata y que no interfieran con la consecución de la meta establecida para el plazo de 5 años.

## Bibliografía

1. Abascal, F. (2000). *Cómo se hace un plan estratégico: modelo de desarrollo en una empresa*. Madrid: ESIC.
2. Albrechts, L., & Balducci, A. (2014). Practicing Strategic Planning: In Search of Critical Features. *disP - The Planning Review*, 16-27.
3. Alvarez, M. (2006). *Manual De Planeacion Estrategica*. Mexico: Panorama.
4. Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeacion & Estrategia*. Colombia: Prospectiva.
5. Ambler, G. (6 de December de 2012). *George Ambler*. Obtenido de How to Create SMART Objectives: <http://www.georgeambler.com/how-to-create-smart-objectives/>
6. Armstrong, G., & Kotler, P. (2001). *Marketing: Edicion para Latinoamerica*. Mexico: Pearson Educacion.
7. Baena, V. (2011). *Fundamentos de marketing : entorno, consumidor, estrategia e investigación comercial*. Madrid: UOC.
8. Borello, A. (1994). *El plan de negocios*. Madrid: Diaz de Santos.
9. Brenes, L. (2012). *Dirección Estratégica Para Organizaciones Inteligentes*. Madrid: Agora.
10. Burgwal, G., & Cuéllar, J. C. (1999). *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales*. Quito: Abya Yala.
11. Caballero, G., & Freijeiro, A. (2010). *Dirección Estratégica de la Pyme*. España: IdeasPropias.
12. Calleros, L. (24 de Octubre de 2009). *Universidad Anáhuac- Mexico Sur*. Obtenido de Facultad de Negocios: [http://ols.uas.mx/fen/gestione/Desp\\_Arts.asp?titulo=382](http://ols.uas.mx/fen/gestione/Desp_Arts.asp?titulo=382)
13. Cariola, O. (2003). *Planificacion Cientifica Del Marketing*. Buenos Aires: Nobuko.
14. Carneiro, M. (2010). *Dirección Estratégica Innovadora Pero, ¿Hay Vida Después de Porter?* España: Netbiblo.
15. Carrillo, J. (2005). *Manual de autodiagnóstico estratégico*. Madrid: ESIC.
16. Carrion, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid: ESIC Editorial.
17. Castelló, E. (2007). *Gestión comercial de servicios financieros*. Madrid: ESIC.
18. Cejas, O., & Lanza, P. (2006). *Direccion Estrategica*. Buenos Aires: Nobuko.
19. Chavarría, H., Sepúlveda, S., & Rojas, P. (2002). *Competitividad*. Colombia : IICA.
20. Dasi, A., Dolz, C., Ferrer, C., & Iborra, M. (2006). *Fundamentos de dirección de empresas*. Barcelona: Thomson.
21. David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Person Education.

22. David, F. (2011). *Strategic Management: Concepts and cases*. Florence, South Carolina: Prentice Hall.
23. David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and cases*. Florence, South Carolina: Prentice Hall.
24. De Cenzo, D., & Robbins, S. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Mexico: Pearson Educación.
25. Diaz, L. (2005). *Analisis y planeamiento*. Costa Rica: Editorial EUNED.
26. Duval, I. (7 de Mayo de 2013). *Marketing Directo*. Obtenido de Misión, visión y valores: conceptos fundamentales para el buen desarrollo de una empresa.: <http://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/mision-vision-y-valores-conceptos-fundamentales-para-el-buen-desarrollo-de-una-empresa/>
27. Escorsa, P., & Valls, J. (2004). *Tecnología e innovación en la empresa*. España: Universidad Politècnica de Catalunya.
28. Esparcia, J., Noguera, J., & Pitarch, D. (2011). *Gestión y promoción del desarrollo local*. Valencia: Universitat de València.
29. Fernández, A. (2010). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
30. Fernández, R. (2009). *Responsabilidad social corporativa*. España: Club Universitario.
31. Frances, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Mexico: Pearson.
32. Garcia, E. (2014). *Actitud emprendedora y oportunidades de negocio*. España: Nobel S.A.
33. Ghemawat, P. (2007). *Estrategia y el panorama empresarial*. España: Pearson Education S.A.
34. Gil, H. (20 de Febrero de 2010). *Indicadores de Gestión*. Obtenido de Análisis PCI o Análisis interno.: <http://indicadoresdegestionius.h.blogspot.com/>
35. Goold, M. (1991). *Strategic control in the decentralized firm*. New York : Slogan management Review.
36. Griffin, R., Treviño, M., & Arriola, M. (2011). *Administracion*. Mexico: Cengage Learning.
37. Gutiérrez, J. (2013). *La Investigación Geográfica: Fundamentos, Métodos e Instrumentos*. Buenos Aires: Dunken.
38. Harrison, J., & St. John, C. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Madrid: Paraninfo.
39. Hax, A., & Majluf, N. (2004). *ESTRATEGIAS PARA EL LIDERAZGO COMPETITIVO*. Montevideo: Granica S.A.
40. Hitt, M. (2006). *Administración*. Mexico: Pearson Educacion.
41. Hogg, M., Vaughan, G., & Haro, M. (2010). *Psicología social*. Madrid: Médica Panamericana.
42. Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Mexico: Pearson Educación.
43. Kotler, P., & Lane, K. (2009). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Education.

44. Kotter, J. (1996). *Leading Chance*. Boston: Harvard Business School Press.
45. Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Díaz de Santos .
46. Matilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
47. Medina, U., & Correa, A. (2011). *Cómo evaluar un proyecto empresarial: Una visión práctica*. Madrid: Díaz de Santos.
48. Membrado, J. (2007). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*. Madrid: Díaz de Santos.
49. Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Mexico : Prentice Hall Latinoamerica.
50. Munuera, J., & Escudero, A. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. España: ESIC.
51. Navarro, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. Madrid: ESIC.
52. Norton, D., & Kaplan, R. (2011). *The Strategy Focused Organization*. Barcelona: Harvard Business Express .
53. Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.
54. Pulgarín, S., & Rivera, H. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio Libre*, 89-114.
55. Pümpin, C., & García, S. (1993). *Estrategia empresarial: cómo implementar la estrategia en la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
56. Rivera, H. (2006). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Colombia: Universidad del Rosario.
57. Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson Educacion.
58. Ronquillo, J. (2006). *Administración básica de la empresa familiar*. Mexico: Panorama.
59. Sainz, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
60. Sanchís, J., & Ribeiro, D. (1999). *Creación y dirección de Pymes*. Madrid: Díaz de Santos .
61. Sepúlveda, S. (2001). *Factores No Economicos De La Competitividad*. Colombia : IICA.
62. Serna, H. (1997). *Planeación Estratégica*. Colombia: Temas Gerenciales.
63. Serna, H. (2003 ). *Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión*. Bogota: 3R Editores.
64. Serrano, E. (27 de Septiembre de 2013). *Gestión TIC*. Obtenido de Matriz Axiologica: <http://gestiontic-ufps.blogspot.com/2013/10/matriz-axiologica.html>
65. Solomon, S. (2010). *Liderazgo en la empresa familiar*. Barcelona: Grupo Planeta.



66. Stern, C. W., & Deimer, M. S. (2006). *The Boston Consulting Group on Strategy*. New Jersey: Wiley.
67. Sullivan, T., & Richardson, E. (2011). Living the Plan: Strategic Planning. *The Journal of Continuing Higher*, 2-9.
68. Sulser, R. (2004). *Exportación Efectiva*. Mexico: Fiscales ISEF.
69. Talaya, E., & Romero, C. (2013). *Dirección comercial*. Madrid: ESIC.
70. Varela, R. (2001 ). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. Mexico: Pearson Educacion .
71. Vasquez, B., & Asensio, E. (2013). *Simulación empresarial*. España: Paraninfo S.A.
72. Ventura, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. España: Paraninfo.
73. Vertice, E. (2008). *Dirección Estratégica*. Malaga : Publicaciones Vertice .
74. Villacorta, M. (2010). *Introducción al marketing estratégico*. California: Creative Common Attribution.
75. Wringht, P., Kroll, M. J., & Parnell, J. A. (1996). *Strategic Management*. New Jersey: Prentice Hall.
76. Zambrano, A. (2011). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Bogota : Publicaciones UCAB.

# ANEXOS

## **Modelo de entrevista para empleados de Micromercado “El Económico”**

- I. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta empresa?
- II. ¿Cuál es su horario de trabajo?
- III. ¿Cuándo ingreso a trabajar se le especificaron correctamente sus funciones?
- IV. ¿Realiza actividades que no fueron especificadas al momento de ser contratado/a?
- V. ¿Cree que su salario es equivalente al trabajo que realiza?
- VI. ¿Se cuenta con un sistema de cobros y contable actualizado?
- VII. ¿Es afiliado al seguro social?
- VIII. ¿Considera que el negocio posee una gran clientela?
- IX. Si se le ofreciera una mejor oportunidad laboral ¿dejaría este empleo?
- X. ¿Cree usted que la infraestructura actual del local cumple con los estándares de calidad y proyecta una buena imagen?
- XI. ¿Existe un control eficiente en el inventario y en los horarios de limpieza?
- XII. ¿Existe el fomento de la cultura organizacional por medio de reuniones de convivencia entre el personal?
- XIII. ¿Se siente motivado a realizar su trabajo eficientemente?

**Figura 9. Área de artículos de limpieza actual de Micromercado “El Económico”**



**Figura 10. Área de bodega de botellas de agua actual de Micromercado “El Económico”**



**Figura 11. Área de bodega de Micromercado “El Económico”**



**Figura 12. Perchas de Micromercado “El Económico”**



**Figura 13. Área de venta de vegetales y legumbres de Micromercado “El Económico”**



**Figura 14. Área de frigoríficos actual de Micromercado “El Económico”**



**Figura 15. Carritos de compras actuales de Micromercado “El Económico”**



**Figura 16. Caja registradora actual de Micromercado “El Económico”**



**Figura 17. Área de licores de Micromercado “El Económico”**



**Figura 18. Vista frontal actual de Micromercado “El Económico”**



**Figura 19. Nuevas cajas registradoras de Micromercado “El Económico”**





**Figura 20. Prospecto de nuevas perchas para Micromercado “El Económico”**



**Figura 21. Nuevos frigoríficos para Micromercado “El Económico”**

