



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE GESTIÓN
APLICADOS EN LAS PYMES DE CUENCA EN EL SECTOR
COMERCIAL DE VENTA AL POR MAYOR DE ARTÍCULOS DE
BAZAR. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN
INTEGRAL PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA BRAVO
ABAD EN EL PERIODO 2013- 2014”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

AUTORA: JANNINA BELEN BRAVO ABAD

DIRECTOR: ING. JOSÉ SANTIAGO JIMBO DÍAZ

CUENCA – ECUADOR

2015



RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de la presente investigación es realizar el estudio y análisis de los modelos de gestión aplicados en las pymes de Cuenca, en el sector comercial de venta al por mayor de artículos de bazar, a través de este capítulo se conoce aspectos generales del sector comercial, las Pymes a nivel nacional, la provincia, y la ciudad, en la que muestra su importancia y contribución en la economía de la ciudad.

Posteriormente se desarrolla la propuesta de un modelo de gestión integral para la empresa Distribuidora Bravo Abad; la tesis se desarrolla en 5 capítulos, el segundo capítulo se realiza el análisis de la situación actual de la empresa, antecedentes generales, análisis del entorno, análisis de la industria, análisis interno.

En el tercer capítulo se realiza el direccionamiento estratégico, organigrama, filosofía corporativa, desarrollando la misión, visión, valores, objetivo general, objetivos específicos, objetivos estratégicos, estrategias y el mapa estratégico.

En el cuarto capítulo se construye el cuadro de mando integral o balance score card utilizando los indicadores y las perspectivas; se propone un plan operativo, para luego sugerir la evaluación y el monitoreo del cuadro de mando integral.

Se finaliza con las conclusiones y recomendaciones de la propuesta del modelo de gestión, y su importancia para el funcionamiento de la empresa.

Palabras Claves: Plan, estrategia, Pymes, gestión.



ABSTRACT

The objective of this research is the study and analysis of management models used in Cuenca SMEs in the commercial sector wholesale bazaar articles through this chapter general aspects of the commercial sector is known , SMEs nationwide, the province and the city, which shows its importance and contribution to the economy of the city.

Subsequently the proposal of a comprehensive management model for the company Distribuidora Abad Bravo develops; the thesis develops into 5 chapters, the second chapter analyzes the current situation of the company, general background, environment analysis, industry analysis, internal analysis is performed.

In the third chapter the strategic direction, organizational structure, corporate philosophy is done by developing the mission, vision, values, overall objective, specific objectives, strategic objectives, strategies and the strategic map.

In the fourth chapter the scorecard is constructed or balance score card using the indicators and prospects; an operating plan proposed, then suggest the evaluation and monitoring scorecard.

It ends with the conclusions and recommendations of the proposed management model and its importance for the functioning of the company.

Keywords: plan, strategy, pymes, management.



INDICE

CLÁUSULA DE DERECHOS DE AUTOR.....	¡Error! Marcador no definido.
CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA	12
AGRADECIMIENTO	13
RESUMEN EJECUTIVO.....	2
ABSTRACT	3
INDICE	4
INTRODUCCION.....	14
CAPITULO I.....	16
SITUACIÓN Y DESEMPEÑO DE LAS PYMES EN LA CIUDAD DE CUENCA	16
1.1 ASPECTOS GENERALES	16
1.2 CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES:.....	16
1.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES:.....	17
1.3.1 Crédito	21
1.3.2 Innovación Tecnológica	23
1.3.3 Gestión y Organización.....	23
1.3.4 Actividades económicas.....	23
1.4 MARCO JURÍDICO	26
1.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	27
1.6 LOCALIZACIÓN	28
1.7 PROYECCIONES	29
CAPITULO II.....	31
ANÁLISIS SITUACIONAL ACTUAL DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA BRAVO ABAD.....	31
2.1 ANTECEDENTES GENERALES.....	31



2.2 ANALISIS DEL ENTORNO	34
2.2.1 Análisis PEST	34
2.3 ANALISIS DE LA INDUSTRIA.....	49
2.3.1 Cinco Fuerzas de Porter	49
2.3 MATRIZ EFE (MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS)	57
2.1.3 Análisis Interno	60
2.1.3.1 Componente Organizacional	60
2.1.3.2 Comercialización	60
2.1.3.3 Componente Financiero	62
2.1.3.4 Talento Humano.....	62
2.4 MATRIZ EFI (MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS)	63
2.5 MATRIZ FODA.....	69
CAPÍTULO III.....	73
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICA	73
3.1 ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	73
3.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA.....	76
3.2.1 Misión	76
3.2.2 Visión.....	76
3.2.3 Valores	76
3.2.4 Objetivo General.....	77
3.2.5 Objetivo Específico	77
3.2.6 Estrategias.....	79
3.2.7 Mapa estratégico	80
CAPITULO IV	82
CUADRO DE MANDO INTEGRAL	82
4.1 Control de Gestión Estratégica.....	82



4.2.1 Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card.....	82
4.1 Indicadores.....	83
4.3.1 Perspectiva Financiera	84
4.3.2 Perspectiva Clientes	84
4.3.3 Perspectiva Proceso Interno	84
4.3.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	84
4.4 Evaluación y monitoreo de los Indicadores.....	95
CAPITULO V	98
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
5.1 CONCLUSIONES.....	98
5.2 RECOMENDACIONES	99
BILIOGRAFIA	101
ANEXOS	102



ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°- 1: Calcificación de las Pymes.....	17
Cuadro N°- 2: Clasificación de las Pymes.....	17
Cuadro N°- 3: Principales actividades económicas	24
Cuadro N°- 4: Localización puntos de la ciudad.....	28
Cuadro N°- 5: Cuadro de fluctuación de precios	43
Cuadro N°- 6: Matriz de evaluación de factores externos	58
Cuadro N°- 7. Canal de distribución Distribuidora Bravo Abad	61
Cuadro N°- 8: Proceso de Ventas Distribuidora Bravo Abad.....	64
Cuadro N°- 9: Matriz de evaluación de factores internos	67
Cuadro N°- 10: Propuesta de Organigrama funcional para la empresa Distribuidora Bravo Abad.....	73
Cuadro N°- 11: Distribución de trabajadores de acuerdo a los datos actuales	75
Cuadro N°- 12: Mapa estratégico distribuidora Bravo Abad	81
Cuadro N°- 13: Balance Score Card y las cuatro perspectivas	83
Cuadro N°- 14: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	85
Cuadro N°- 15: Cuadro de mando integral distribuidora Bravo Abad	86
Cuadro N°- 16: Plan Operativo Distribuidora Bravo Abad	90
Cuadro N°- 17: Matriz para la evaluación de estrategias	96



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°- 1: Participación provincial de las Pymes a Nivel Nacional	18
Gráfico N°- 2: Aporte a la generación de Empleo	19
Gráfico N°- 3: Aporte a la generación de ingresos por Ventas	20
Gráfico N°- 4: Productividad Laboral.....	20
Gráfico N°- 5: Pequeñas y Medianas empresas a nivel Nacional.....	21
Gráfico N°- 6: Recaudación del Servicio de Rentas Internas (2007-2014)	38
Gráfico N°- 7: Ingresos del Ecuador	39
Gráfico N°- 8: Balanza de Pagos No Petrolera del Ecuador.....	40
Gráfico N°- 9: Ventas Anuales de la Empresa Dist. Bravo Abad	41
Gráfico N°- 10: Fluctuación de precios del Empresa Distribuidora Bravo Abad.....	43
Gráfico N°- 11: Personas que tienen acceso a Internet por provincia	45
Gráfico N°- 12: Las Cinco Fuerzas de Porter	49
Gráfico N°- 13: Incremento de distribuidores al por mayor en la ciudad de Cuenca	51



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N°- 1: Fotografías de algunos de los artículos comercializados por la empresa	33
Ilustración N°- 2: Fotografías productos retirados de catálogo de productos, y adquiridos en menor cantidad.....	48
Ilustración N°- 3: Fotografías productos similares	53
Ilustración N°- 4: Peluches impostados con etiqueta	54
Ilustración N°- 5: Peluches de menor calidad.....	54
Ilustración N°- 6: Peluches sin marca	55



Universidad de Cuenca
Clausula de derechos de autor

JANNINA BELEN BRAVO ABAD, autora de la tesis "ESTUDIO Y ANALISIS DE LOS MODELOS DE GESTION APLICADOS EN LAS PYMES DE CUENCA EN EL SECTOR COMERCIAL DE VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE BAZAR. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION INTEGRAL PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA BRAVO ABAD EN EL PERIODO 2013- 2014", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de INGENIERA COMERCIAL. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora

Cuenca, noviembre de 2015

JANNINA BELEN BRAVO ABAD

C.I: 0104186051



Universidad de Cuenca
Clausula de propiedad intelectual

JANNINA BELEN BRAVO ABAD, autora de la tesis "ESTUDIO Y ANALISIS DE LOS MODELOS DE GESTION APLICADOS EN LAS PYMES DE CUENCA EN EL SECTOR COMERCIAL DE VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE BAZAR. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION INTEGRAL PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA BRAVO ABAD EN EL PERIODO 2013- 2014", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, noviembre de 2015

JANNINA BELEN BRAVO ABAD

C.I: 0104186051



DEDICATORIA

A ti mi princesa,
mi Paz, mi luz, mi fortaleza
todo esfuerzo y sacrificio es por ti
Te amo.

Jannina



AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios, por la fuerza y la luz que me brindo hasta llegar al término de esta tesis, por poner en mi camino a todas las personas que de una u otra forma colaboraron para realizar esta tesis.

A mis queridos padres por la paciencia, el amor, la fuerza, el apoyo incondicional cuidando a mi chiquita para culminar esta meta.

A ti Mafer, pilar fundamental para que este objetivo se haya hecho realidad, tu ayuda es invaluable, te adoro.

Al Ing. Santiago Jimbo, director de tesis mi agradecimiento y admiración por todo el apoyo y su amistad.

A mis queridos amigos Migue y Berthi gracias por el apoyo, paciencia y verdaderas muestras de amistad.

A mi esposo por el abrazo necesario en esos momentos de cansancio y debilidad, te amo.

Jannina



INTRODUCCION

Justo es reconocer que las Pymes dedicada a la actividad comercial en la ciudad de Cuenca, como el país, representan un aporte significativo a la distribución de bienes y servicios, generación de empleos, y como impulsores del desarrollo económico, sin embargo las condiciones en la que se desarrollan no son del todo favorables, las Pymes tienen que solventar algunas dificultades, claro está que la afectación dependerá en gran medida de su tamaño, pero factores como la falta de modelos de gestión administrativa, poca capacitación del talento humano, bajos niveles de implementación de tecnología en sus procesos, falta de capital de trabajo, restricciones a fuentes de financiamiento, productividad deficiente, ausencia de apoyo gubernamental, , se convierte en grandes limitaciones para su crecimiento, y permanencia en el mercado.

Mucho se habla de su capacidad y facilidad de adaptación a los diferentes cambios del entorno, pero no puede estar más lejano a la realidad, debido a que a más de los factores limitantes antes mencionados, se suma los diversos cambios en la política económica, y legal que han sido impuestas por el gobierno central, que han ocasionado que los comercios destinen todos sus esfuerzos para asegurar su supervivencia en el medio, en muchos de los casos sin obtener resultados alentadores.

La propuesta para el cambio de la Matriz productiva por parte del gobierno, que consta de varios puntos, entre los que compete al comercio se encuentra, el incremento a las exportaciones de productos ecuatorianos, ha resultado en reducción a las importaciones y aumento de producción nacional, sin embargo el sector comercial depende de la comercialización de productos importados, ya que en el Ecuador no existe producción nacional de los bienes importados trayendo gran afectación por el incremento a las tasas arancelarias, y por consiguiente de los bienes, frenando el consumo y el comercio.

La investigación del estudio y análisis de los modelos de gestión aplicados en las pymes de cuenca en el sector comercial de venta al por mayor de artículos de bazar y la propuesta de un modelo de gestión integral para la empresa Distribuidora Bravo Abad, plantea fortalecer el ejercicio de las diferente actividades de la empresa, facilitando herramientas para una mejor gestión de sus recursos.



Es importante que la empresa conozca, y analice el entorno en el que se desenvuelve, proponga estrategias y evalúe de manera continua la información obtenida a través de la planificación estratégica diseñada, incorpore y ejecute el modelo de gestión integral propuesto, de manera que oriente sus esfuerzo y el de sus colaboradores a la consecución de los objetivos planteados, y se reflejen en los resultados obtenidos.



CAPITULO I

SITUACIÓN Y DESEMPEÑO DE LAS PYMES EN LA CIUDAD DE CUENCA

1.1 ASPECTOS GENERALES

Las PYMES de la ciudad de Cuenca, forman parte fundamental en la economía de la Provincia, y del Ecuador,

Las Pymes representan un aporte significativo de riqueza y empleo, para su iniciación, el emprendedor no requiere de mayores costos de inversión, sin embargo existen varios factores desfavorables como ausencia de modelos de gestión administrativa, insuficiente o ausente tecnología en sus procesos internos, falta de capital, poco personal, escasa capacitación, ausencia de apoyo gubernamental al sector, falta de acceso a créditos, alta competitividad, cargas tributarias, y la informalidad.

El SRI, ni entes de control cuentan con información precisa, que contenga clasificación específica del comercio al por mayor de artículos de bazar en la ciudad de Cuenca, la clasificación que dispone el SRI, es general y no responde a las necesidades de la investigación, en gran medida porque el momento del registro de las PYMES en el SRI, bajo el régimen del RISE() como el RUC, el registro lo realizan como mayorista en comercialización de artículos de bazar, papelería, ropa, varios, lo que impide obtener datos claros de la descripción de la actividad, para efectos del estudio se ha tomado información a nivel nacional.

1.2 CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES:

Las Pymes se clasifican de acuerdo a la normativa implantada por la Comunidad Andina (Resolución 1260 y la legislación interna vigente, 2010)



que indica que los países miembros deberán elaborar, comunicar y publicar el siguiente acuerdo el mismo que es proporcionado por la Superintendencia de Compañías. (www.russellbedford.com.ec, 2010)

Cuadro N°- 1: Calcificación de las Pymes

Variables	Micro Empresas	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Grandes Empresas
Personal Ocupado	1 - 9	10 - 49	50 – 199	>200
Valor Bruto de las ventas anuales	<100.000	100.001 - 1.000.000	1.000.001 - 5.000.000	>5.000.000
Montos activos	Hasta \$100.000	De \$100.001 hasta \$750.000	De \$750.001 hasta \$3.999.999	>\$ 4.000.000

Fuente: Superintendencia de Compañías.
Autora: Jannina Bravo

Las Pymes también se clasifican de acuerdo a otros parámetros como el sector económico en el que se desenvuelve, origen de capital, y sus propietarios.

Cuadro N°- 2: Clasificación de las Pymes

Sectores económicos	Origen del capital	Propietarios
Extractivo Servicio Comercial Agropecuario Industria Agroindustria	Pública Privada Estado y particular	Individual Unipersonal Varias personas

Fuente: Superintendencia de Compañías.
Autora: Jannina Bravo

1.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES:

Las PYMES cuentan con algunas características entre las principales tenemos:

La ubicación geográfica, las Pymes tienen mayor número de concentración en el Guayas y Pichincha, se agrupan en mayor porcentaje, en gran medida por el número de población, y empresas de bienes y servicios.

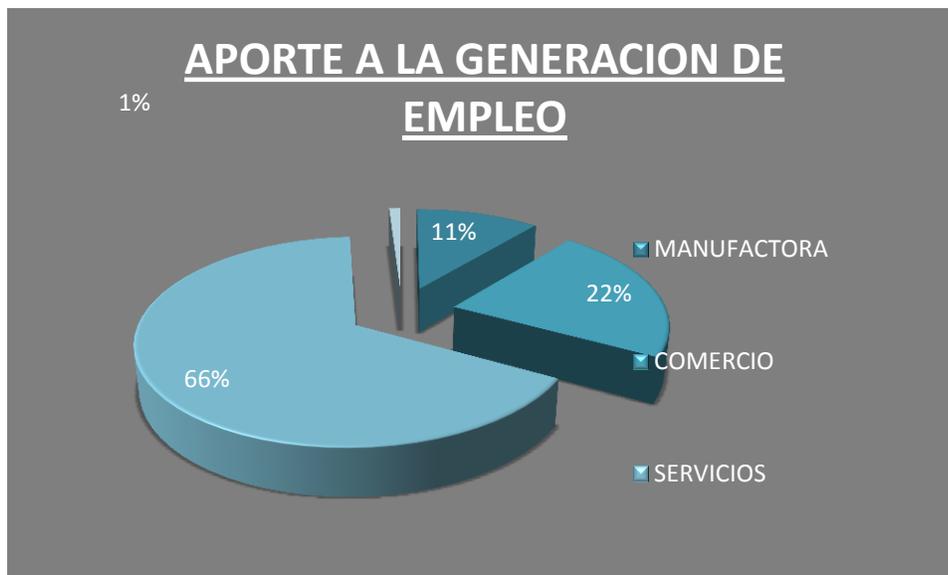
Gráfico N°- 1: Participación provincial de las Pymes a Nivel Nacional



Fuente: Superintendencia de Compañías.
Autora: Jannina Bravo

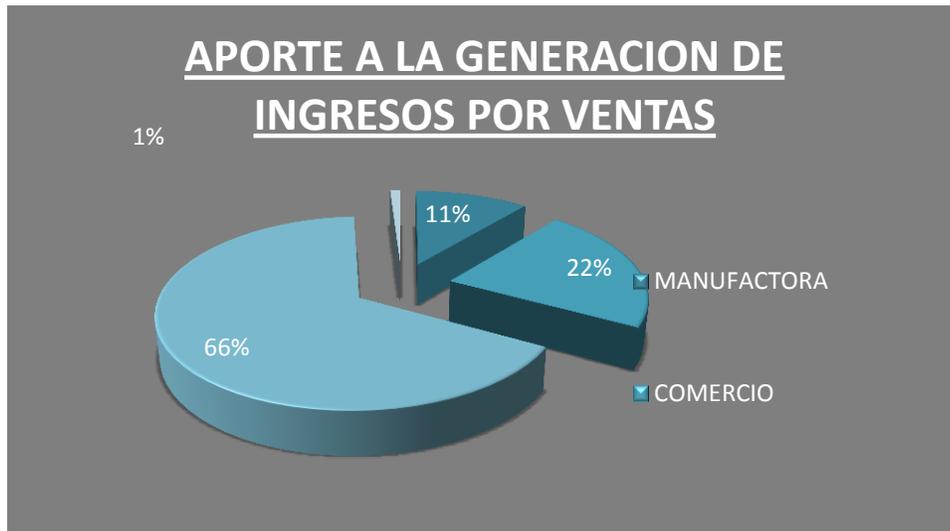
Como se observa en el gráfico de participación provincial de las Pymes a Nivel Nacional, el Guayas presenta mayor participación, seguida de Pichincha, y en tercer lugar Azuay con el 21%.

Gráfico N°- 2: Aporte a la generación de Empleo



Fuente: Censo Nacional Económico –CENEC- 2010 - INEC
Autora: Jannina Bravo

La generación de empleo es una característica transcendente de las Pymes, se puede observar que la pequeña con un 17% y mediana con un 44% empresa son responsables de la generación de empleo.

Gráfico N°- 3: Aporte a la generación de ingresos por Ventas

Fuente: Censo Nacional Económico –CENEC- 2010 - INEC
Autora: Jannina Bravo

La generación de ingresos por ventas de la Pymes es importante en el aporte económico del país, y la provincia.

Gráfico N°- 4: Productividad Laboral

Fuente: Censo Nacional Económico –CENEC- 2010 - INEC
Autora: Jannina Bravo

Como se observa en el gráfico la productividad laboral se incrementa a medida que el tamaño de la empresa crece, sin embargo presenta una importante brecha de productividad entre una microempresa, en menor intensidad con la pequeña, sin embargo es necesario tomar en cuenta estas diferencias al momento de ejercer la actividad empresarial, las más pequeñas no cuentan con herramientas o acciones para disminuir la repercusión de la falta de productividad laboral frente a las de gran tamaño que absorben mayor parte de oportunidades del entorno.

Gráfico N°- 5: Pequeñas y Medianas empresas a nivel Nacional.



Fuente: Censo Nacional Económico –CENEC- 2010 - INEC
Autora: Jannina Bravo

Entre las pequeñas y medianas empresas a nivel nacional observamos que los negocios de mayor participación es la de servicios con un 66%, luego un 22% con actividades de comercio, seguida de la manufactura con un 11%.

1.3.1 Crédito

Las Pymes, se encuentran distribuidas en varios sectores, como actividades, en el caso del sector comercial de la venta de artículos de bazar, se puede



identificar la necesidad de contar con liquidez y líneas de crédito por el ciclo cambiante y continuo que tiene este tipo de empresas, las temporadas altas como son el día de la Madre, san Valentín, la temporada escolar, la temporada navideña, entre las más significativas en términos económicos, e incidentes en el giro del negocio, requieren del crédito financiero para adquirir mercadería o activos que permitan ofrecer variedad al cliente como también mejorar el servicio, es importante la actualización continua de mercadería, y ofrecer mayor satisfacción al cliente por la alta competitividad que experimenta este sector.

Las empresas para cubrir sus necesidades empresariales recurren al financiamiento:

- Financiamiento Propio.
- Financiamiento Bancario.
- Financiamiento Informal.

En la actualidad la alta incertidumbre económica, las imposiciones arancelarias, ha ocasionado una contracción importante en el comercio a nivel nacional, requiriendo refuerzo a través del crédito financiero, sin embargo los requisitos y restricciones por parte de las instituciones financieras, ha dificultado el acceso, si bien es cierto hace dos años para acceder a un crédito bastaba con tener el RUC, hoy los requisitos han aumentado, como presentación de la declaración del impuesto a la Renta, información contable financiera, significativas garantías hipotecarias, demoras en la aprobación del crédito, y las Pymes son consideradas de alto riesgo, lo que ha ocasionado que el propietario de la Pymes quede relegado del acceso al crédito, al propietario dificultades para seguir a la velocidad vertiginosa que el mercado le obliga.



1.3.2 Innovación Tecnológica

La innovación tecnológica en las Pymes mayorista de artículos de bazar en la ciudad de Cuenca, tanto pequeña como mediana ha incrementado su presencia en los procesos internos, sin embargo muchas de ellas no la han implementado por falta de capital de trabajo, a diferencia de datos de otras ciudades, en Cuenca gran parte de Pymes son constituidas por grupos familiares que llevan su gestión basada en la experiencia adquirida, presentando resistencia a la introducción de nuevos procesos acompañada de la implementación de tecnología, la falta de información, capacitación del personal, frenan de alguna manera su crecimiento, perdiendo competitividad frente a otras empresas del país, así muestra un estudio realizado en el 2010 por la Cámara de la Pequeña industria de Quito (CAPEIPI), donde indica que un 26% de pequeñas empresas frente a un 23% de medianas empresas han realizado inversión tecnológica.

1.3.3 Gestión y Organización

Es imprescindible que las Pymes cuenten con un modelo de gestión administrativa integral, para poder gestionar los recursos financieros, humanos, materiales, y tecnológicos, de una manera efectiva y le permita palpar los resultados del negocio, ofreciendo productos de calidad y satisfacción al cliente.

1.3.4 Actividades económicas

Las principales actividades económicas que realizan las Pymes de venta de artículos de bazar en la ciudad de Cuenca son:

Cuadro N°- 3: Principales actividades económicas

<u>ACTIVIDAD ECONÓMICA</u>	<u>DIRIGIDO A</u>
Venta de bienes al por mayor	Negocios
Cristalería Obsequios Juguetería Utensilios de cocina Productos navideños Productos escolares Electrodomésticos Productos tecnológicos Bisutería Cosméticos Textiles seleccionados Carteras Decoración del hogar	Papelerías Farmacias Bazares Cabinas Abacerías Restaurantes Almacenes plásticos Floristerías Instituciones educativas Instituciones públicas

Fuente: Empresa Distribuidora Bravo Abad,
Autora: Jannina Bravo

Las pymes cuentan con variedad de productos, permitiendo dirigirse a diferentes negocios, pero al mismo tiempo aumenta sus necesidades en la parte de infraestructura, lo que condiciona su crecimiento, el control de inventario, roturas, obsolescencia, pérdidas, hacen que se requiera incrementar el personal, adicionar la tecnología en los procesos de logística para evitar significativas pérdidas, aumentando los costos operativos.

En las siguiente imágenes se observa cómo se comercializa la variedad de productos propios del negocios de artículos de bazar al por mayor en la ciudad de Cuenca.



Esta fotografía corresponde a un negocio dirigido a productos de belleza, sin embargo dentro de esta actividad se comercializa, regalos, plásticos, bisuterías, llaveros, carteras, entre otros.



Los comercios más grandes cuentan con la infraestructura que facilita la exhibición y ampliar la línea de productos, usando el auto servicio, tanto para mayoristas, como minorista.



En negocios dedicados exclusivamente a la venta al por mayor tienen salas de exhibición más pequeñas, y la atención es personalizada.

1.4 MARCO JURÍDICO

Las Pymes de venta al por mayor de artículos de bazar, no ha tenido dificultad para iniciar sus operaciones, incluso durante años varias han funcionado de manera informal independiente de su tamaño, desde que el gobierno ha realizado reformas al régimen tributario interno, con la Ley reformativa para la equidad tributaria en el año 2007, gran parte de las pymes se han regularizado, en especial las dedicadas al comercio de bienes, tal es el caso de la venta de artículos de bazar, en la ciudad de Cuenca, cumple con requisitos regulatorios de Instituciones como el SRI(Servicio de Rentas Internas), Ministerio de Relaciones laborales, IESS (Instituto de



Seguridad Social), Superintendencia de Compañías, y el marco de funcionamiento.

Las Pymes no son reguladas por un ente de control específico, sin embargo según los artículos 431 y 432 de la Ley de Compañías del año 2012.

Art. 431.- La Superintendencia de Compañías tiene personalidad jurídica y su primera autoridad y representante legal es el Superintendente de Compañías. La Superintendencia de Compañías ejercerá la vigilancia y control: a) De las compañías nacionales anónimas, en comandita por acciones y de economía mixta, en general; b) De las empresas extranjeras que ejerzan sus actividades en el Ecuador, cualquiera que fuere su especie; c) De las compañías de responsabilidad limitada; y, d) De las bolsas de valores y sus demás entes, en los términos de la Ley de Mercado de Valores.

Art. 432.- La vigilancia y control a que se refiere el artículo 431 será total o parcial, según el caso. 123 La vigilancia y control total comprende los aspectos jurídicos, societarios, económicos, financieros y contables. (www.supercias.gob.ec, 2014)

1.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Las Pymes del sector comercial, al no contar con un modelo de gestión, no disponen de una estructura organizativa de la empresa, los emprendimientos en sus inicios no lo desarrollan de una manera formal, en la ciudad de Cuenca como se había mencionado, es el propietario quien junto a su familia se hacen cargo de todas las funciones, desarrollan todo tipo de actividades, se ocupan de las finanzas, comercialización, logística; sin embargo cuando la empresa crecer aumentando las necesidades, no realizan una estructura organizativa, por temor a enfrentar a los miembros de la familia y restar jerarquía en las diferentes áreas, dificultando responder a las necesidades operativas que se orientan a cubrir y satisfacer las necesidades del cliente.



1.6 LOCALIZACIÓN

Las Pymes se localizan en locales en diferentes puntos de la ciudad, según datos del sector proporcionados por los negocios minoristas, la mayoría son locales que funcionan hace 25 años en el mismo lugar y han mejorado su infraestructura, sin embargo en la actualidad los nuevos requerimientos, se solicita se presente la ubicación del negocio que será evaluada para aprobar la viabilidad y obtener los permisos correspondientes.

En el cuadro podemos observar los negocios comerciales de mayor notoriedad en la ciudad de Cuenca, dedicados a la venta al por mayor de artículos de bazar, se concentran en el centro de la ciudad, y en los últimos años han ubicado sus sucursales en otras zonas estratégicas

Cuadro N°- 4: Localización puntos de la ciudad

<u>Negocio</u>	<u>Localización</u>	
Nombre	Local	Ubicación
Comercial Solís	propio	centro de la ciudad
Valverde	propio	centro de la ciudad
Gerardo Ortiz	propio	centro de la ciudad
Comercial Gaby	propio	centro de la ciudad
Comercial Zhagui	propio	centro de la ciudad
Comercial Francis	propio	centro de la ciudad
Super stock	propio	Sur de la ciudad
Impal	propio	sur este de la ciudad
Comercial Ortega	propio	norte de la ciudad
Comercial Santa Cecilia	propio	centro de la ciudad
Distribuidora Bravo	propio	centro de la ciudad
Mega del Sur	propio	Sur de la ciudad
Importadora Astudillo	propio	sur de la ciudad
Importadora Cumpleaños	propio	centro de la ciudad
Comercial JM	propio	centro de la ciudad

Fuente: Información de propietarios negocios minoristas del centro de la ciudad de Cuenca.
Elaborado por: Jannina Bravo Abad



Desde el año 2014, a todos comercios tienen que obtener y funcionar obligatoriamente. Según acuerdo ministerial 4712 y 4907 Permisos de Funcionamiento (2014) se requiere obtener el permiso de funcionamiento y control sanitario, a los locales comerciales y servicios, sujetos a vigilancia.

Permiso de funcionamiento para locales establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario requiere:

- Formulario de solicitud (sin costo) llenado y suscrito por el propietario.
- Registro único de contribuyentes (ruc).
- Cédula de identidad, identidad y ciudadanía, carné de refugiado, o documento equivalente a éstos, del propietario o representante legal del establecimiento.
- Documentos que acrediten la personería jurídica del establecimiento, cuando corresponda.
- Categorización emitida por el ministerio de industrias y productividad, cuando corresponda.
- Comprobante de pago por derecho de permiso de funcionamiento; y,
- Otros requisitos específicos dependiendo del tipo de establecimiento, de conformidad con los reglamentos correspondientes.

(www.salud.gob.ec, 2014)

1.7 PROYECCIONES

El entorno en el que desarrollan sus actividades comerciales las Pymes de venta al por mayor de artículos de bazar, es altamente competitivo, influenciado directamente por las políticas de comercio exterior, el 90% de las empresas mayoristas en la ciudad de Cuenca se dedican a comercializar productos importados, no comercializan productos de producción nacional debido a la falta de precios competitivos, políticas claras de comercialización



y escaza diferenciación entre el margen de precio que ofrecen al mayorista y al minorista.

Desde el año 2009 las importaciones han estado expuestas a restricciones, incremento en las tasas arancelarias, impuesto a la salida de divisas, cupos a las importaciones, elevando los costos de los bienes, y el panorama económico no contribuye al crecimiento del comercio, el sector ha experimentado un descenso en sus ventas, incluso en fechas importantes como el día de la madre, fecha incidente en el ingreso de los negocios que no logro que repunten las ventas.

Un factor importante es el avance de la obras que se ejecutan en la ciudad, genera incertidumbre entre los comerciantes afectados por el cierre de calles, ya que disminuye el tráfico vehicular y de personas, para el comercio el último trimestre es el más representativo del año por ser época de alto movimiento, al momento el sector enfrenta grandes retos, como las salvaguardias, el incremento del contrabando, el comercio informal, ocasionando efectos perjudiciales, la situación económica para el 2016 al parecer no será diferente al 2015, no se prevé un incremento del precio del petróleo.

En la actualidad las Pymes de venta de artículos de bazar en la ciudad de Cuenca, no cuentan con modelos de gestión que les permita manejar los recursos de manera óptima, el reflejo de ellos son la deficiencias en el servicio al cliente, cobranzas, contabilidad, ventas, talento humano, que no se superaran, sino no incorporan modelos administrativos ya sea en el inicio del emprendimiento o en funcionamiento que les permita manejar con mayor eficacia los cambios del entorno,



CAPITULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL ACTUAL DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA BRAVO ABAD.

2.1 ANTECEDENTES GENERALES

La empresa Distribuidora Bravo Abad, inicia sus actividades desde el año 2003, la idea surge motivada por un grupo familiar, que con amplia experiencia en el sector, se ven impulsados a incursionar en el negocio de la venta al por mayor de artículos de bazar, inicialmente se dirigió al mercado de la ciudad de Cuenca, años más tarde busca ampliar sus nichos de mercado a la provincia del Azuay, prestando sus servicios a todos los pequeños negocios, que si bien estaban atendidos, requerían mejor servicio, productos diferentes.

Inicialmente el equipo de trabajo estaba conformado por un pequeño grupo de personas que realizaban varias tareas, teniendo a su cargo obligaciones y responsabilidades no bien definidas.

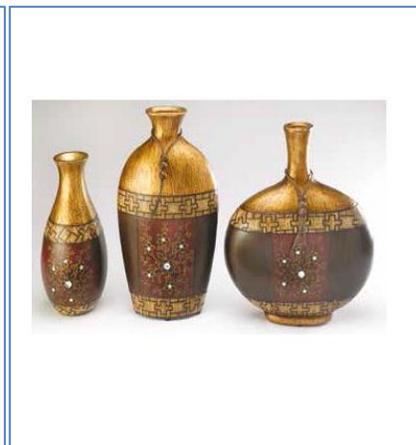
Posteriormente amplía su catálogo de productos, de igual manera su apertura comercial recibiendo clientes de diferentes lugares del país, contando con la aceptación de los clientes hacia el buen servicio y productos, para ello necesita incrementar personal que se dirija mejor a los diferentes requerimientos que la empresa; sin embargo crece las necesidades, pero la empresa no tiene la capacidad financiera, recursos humanos, infraestructura que permita implementar una estructura de gestión acorde a los diversas exigencias del entorno, que permita un desarrollo satisfactorio de las tareas, actividades, operaciones propias de la organización.



La empresa a lo largo de los años ha evolucionados experimentando cambios micro y macro, desde sus inicios ha manejado una gestión tradicional, basado en la experiencia adquirida en el sector a través de los años, conocimientos técnicos universitarios de los propietarios, aplicados a las diferentes áreas problema de manera aislada, que no han generado en la actualidad soluciones ante el crecimiento y las demandas de la empresa, ni la creación de estrategias para enfrentar de una manera eficiente los cambios del entorno, en la actualidad no cuenta con organigrama, ni direccionamiento estratégico, por ello surge la necesidad e importancia de proponer un modelo de gestión integral que le permita a la empresa potencializar sus fortalezas, corregir sus debilidades y de esa manera colaborar a su crecimiento, posicionamiento y permanencia en el mercado.

A continuación se presenta algunos de los artículos que la empresa comercializa, entre la extensa variedad de productos que se dirigen a satisfacer las diferentes necesidades del mercado mayorista, como línea de artículos para la cocina, línea escolar, obsequios, cristalería, peluches, juguetes, bisutería, electrodomésticos, bicicletas, productos dirigidos temporadas específicas como San Valentín, Carnaval, Día del maestro, Día del niño, Día de los difuntos, productos navideños y fin de año.

Ilustración N°- 1: Fotografías de algunos de los artículos comercializados por la empresa





Fuente: Empresa Distribuidora Bravo Abad
Autora: Jannina Bravo Abad

2.2 ANALISIS DEL ENTORNO

2.2.1 Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta que ayuda a identificar los factores del entorno externo que afectan a la empresa de manera directa o indirecta y a su funcionamiento, a través de las variables como “ Político – Económico – Social – Tecnológico”, la empresa podrá desarrollar estrategias que le permita aprovechar o aminorar el impacto de las mismas. Estos factores



ayudaran a reconocer la realidad en cada uno de sus indicadores y apoyaran en la construcción del FODA de la empresa.

▪ **ENTORNO POLITICO**

Los períodos comprendidos entre el año 2003 – 2005 en el que se encontraba Lucio Gutiérrez en la presidencia de la república, tanto como en el período 2005 – 2007 a cargo del Dr. Alfredo Palacios, la política manejada no ocasiono cambios importantes en el país, no sucediendo así en el período 2007 en el que fue elegido el Econ. Rafael Correa en el que el sector comercial experimenta cambios drásticos en la política que afecta de manera trascendental en la historia del país.

Su primer mandato inicia en el año 2007, debiendo concluir en el año 2011, sin embargo la Asamblea Nacional adelanta los comicios por la nueva Constitución redactada, y es reelegido en su segundo mandato en el 2009, iniciando una generación de cambios, construyendo reformas estructurales, este año el gobierno resuelve introducir restricciones al comercio exterior, restringiendo la importación a 260 partidas y la aplicación de cupos, dicha medida afecto directamente a la empresa, debido a que la salvaguardias elimino el ingreso de productos textiles de alta comercialización, alza en aranceles, provocando una disminución considerable de actividades comerciales por parte de los proveedores, llevando a muchos a realizar cambios radicales en sus líneas de venta, prohibiciones, restricciones, licencias, regulaciones sanitarias, de seguridad y de protección a las importaciones, frenando abruptamente el ingreso de varios productos que se encontraban en el catálogo de la empresa,, tal es el caso de los textiles que la empresa pretendió negociar con empresas nacionales, zapatos de bebe, cobijas, entre otros productos propios del giro del negocio, sin embargo dichas empresas no contaban con políticas claras de negociación, ni el volumen de producción para cubrir la demanda y en lo absoluto



competitivas, por tal motivo la empresa prefirió abstenerse de negociar y retirar el producto de su catálogo, prescindiendo de gran cantidad de productos, ocasionando escases e incremento en los precios de los productos gravados y no gravados, causando un efecto desfavorable en la economía nacional.

Las reformas laborales también han estado presentes entre los cambios del gobierno, ocasionando inconvenientes, tomando fuerza desde el año 2010 demandas laborales que aparecieron de manera masiva, generando una afectación al sector comercial.

El incremento del contrabando se ha incrementado, ingresando todo tipo de productos por la frontera del Perú, y Colombia en especial productos infantiles sin licencia, cerámica, peluches, alabastro, afectando al comercio formal, al no existir control, ni ningún tipo de restricciones, los clientes prefieren comprar sin factura y a precios convenientes.

Las diferentes políticas aplicadas al comercio internacional, ha otorgado más poder de negociación a los grandes comercios y grupos de poder económico, su potencial han logrado la apertura y expansión de sus tiendas, que han absorbido gran cantidad de clientela de toda la provincia, generando un impacto negativo en los pequeños comercios de barrio a la cual la empresa dirige sus esfuerzos.

Las políticas en los últimos años han repercutido de manera negativa en los pequeños negocios, que no cuentan con el capital suficiente para soportar las cargas tributarias impuestas; en el caso del sector comercial los cambios han venido de todos los órganos de control como Servicio de Rentas internas, Instituto de Seguridad Social, Inspectoría de Trabajo, y municipio, y han sido las pymes las más vulnerables a estos cambios al no contar con el suficiente ingreso para cubrir con los gastos que ocasionan su operación, disminuyendo su flujo de efectivo, a más de ello no cuenta con una



estructura, procesos, constitución legal, falta de capital, falta de información, siendo afectadas económicamente, han sido multadas, sancionadas, clausuradas, los cambios han sido abruptos en períodos corto de tiempo, y han generado que los pequeños negocios no logren solventar los cambios con éxito, muchas de ellas han procedido al cierre.

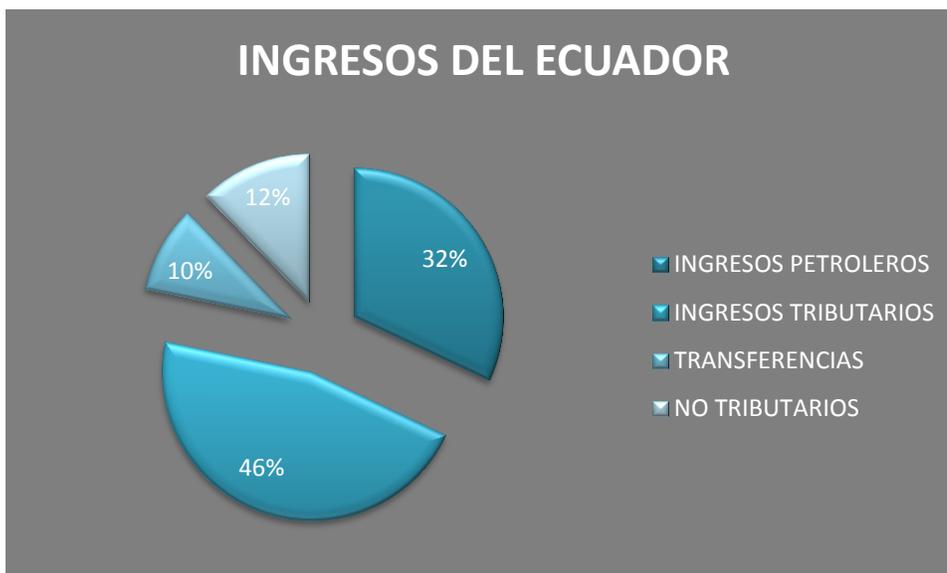
Al momento se experimenta inestabilidad política, inexistente apoyo al sector que cumple con la tributación y no recibe un retorno de beneficios, incremento de impuestos, alzas anuales del salario básico unificado, alta incertidumbre en el sector comercial, debido a los cambios vertiginosos que impiden realizar planes sostenibles a corto y mediano plazo, que permitan un crecimiento.

Gráfico N°- 6: Recaudación del Servicio de Rentas Internas (2007-2014)

Fuente: Base de datos SRI
Autora : Jannina Bravo Abad

Como se observa en la gráfica de Recaudación de Impuestos s desde el año 2007 hasta el 2014, ha presentado un incremento en las recaudaciones tributarias.

Gráfico N°- 7: Ingresos del Ecuador

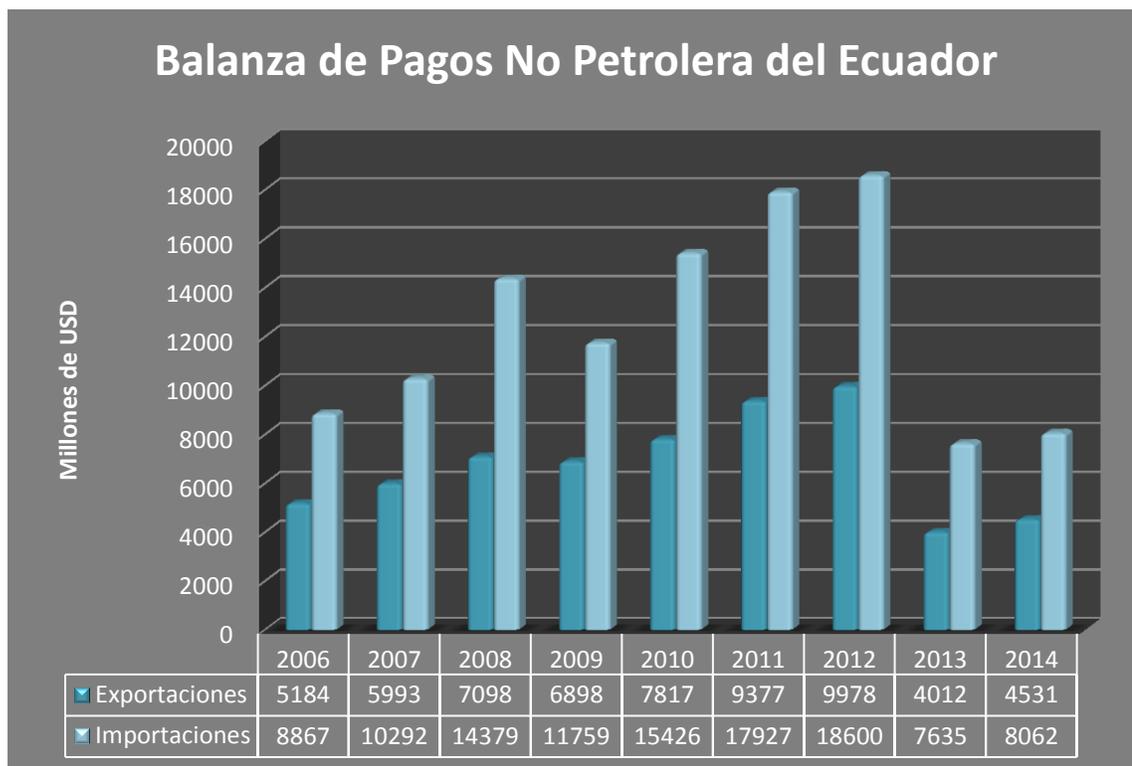


Fuente: <http://ambitoeconomico.blogspot.com/2011/09/ingresos-del-ecuador.html>

Autora: Jannina Bravo Abad

En el gráfico de Ingresos del Ecuador muestra que el petróleo representa un 46% de ingreso, los tributos con un 32% de ingreso total para el estado hasta el año 2010, sin embargo la caída del precio del petróleo como rubro importante ha disminuido, de acuerdo a datos publicados por el Banco Central del Ecuador, en el año 2015 el petróleo presenta sólo un 10,16 % de ingresos totales, los ingresos por tributos representan un 77,81%; la actividad petrolera es una de los rubros de mayor contribución al Producto Interno Bruto, por tanto repercute en los índices de crecimiento, y en las acciones que tome el gobierno para reducir el déficit fiscal.

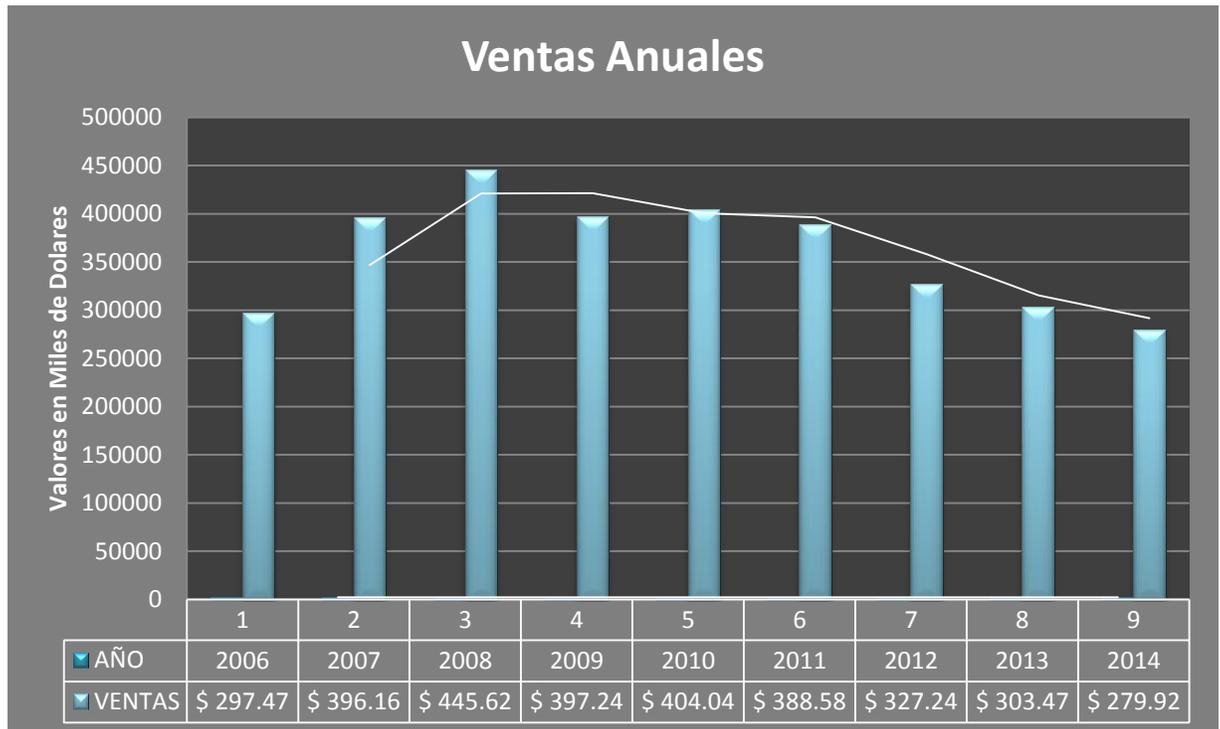
Gráfico N°- 8: Balanza de Pagos No Petrolera del Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador
Autora: Jannina Bravo Abad.

La Balanza comercial del Ecuador ha presentado desde el año 2006 un incremento en las importaciones, es en el año 2009 con las salvaguardas que impuso el gobierno se observa una disminución, sin embargo en el año 2010 nuevamente su tendencia es al alza, el aumento en las importaciones frente a de las exportaciones ha generado un déficit en la balanza comercial.

Gráfico N°- 9: Ventas Anuales de la Empresa Dist. Bravo Abad



Fuente: Empresa Distribuidora Bravo Abad
Autora: Jannina Bravo Abad

Como muestra el gráfico, las ventas tienden a la baja, debido a varios factores entre ellos, los bienes importados ofrecidos por los proveedores sufren un incremento que es cargado al costo de los bienes, consecuentemente el precio de comercialización es superior, creando un límite en el consumo local ocasionado por las imposiciones arancelarias.

▪ **ENTORNO ECONOMICO**

La economía ecuatoriana crece en el 2015 un 0,4% frente al 2014 un 3,8%, indica que se encuentra en una etapa de deceleración, la reducción del precio del petróleo, reduce el gasto público, frenando el desarrollo de la economía, existiendo menos circulante en el mercado.



Con la finalidad de analizar las variables económicas que han afectado a la empresa, se realiza un análisis en base a su importancia, se detallan a continuación:

Políticas Tributarias.-La recaudación de impuestos y obligaciones tributarias representan un pilar de la economía, según un estudio realizado por Cedatos indica que la recaudación de impuestos se incrementó en un 210% en los siete años de gestión del actual gobierno, han aumentado representando para el sector comercial un exceso de carga fiscal que dificulta la actividad privada; entre las más representativas dentro de la Ley de equidad tributaria se encuentra el Incremento a la salida de divisas y el anticipo mínimo para el pago del impuesto a la renta,

Por otro lado las obligaciones tributarias deben ser canceladas al contado, el postergar su pago o financiarlas, valores que debe soportar la empresa. Si los costos de los bienes comercializados se han incrementado por efecto de las salvaguardas, sobretasas arancelarias, la empresa deben ofrecer a sus clientes mejores beneficios como otorgar créditos extendidos, reducir el margen de utilidad, no se considera que la recaudación de cartera es más lenta y afecta su liquidez.

Disponibilidad de Créditos.- La caída del precio del petróleo, afecta al presupuesto general del estado ocasionando representando disminución en los fondos para la banca, produciendo una deceleración en la otorgación de créditos.

Las instituciones han restringido los créditos aumentando los requisitos para los clientes, mayores garantías, períodos extensos para la aprobación.

Fluctuaciones de precios.- Debido al incremento de los costos de importaciones como consecuencia de las políticas tributarias y económicas implementadas, se ha experimentado cambios en los precios, a pesar de que

la empresa es un intermediario dentro de la cadena de distribución, el cambio o afectación que reciba el proveedor afectará a la empresa y a sus distribuidores.

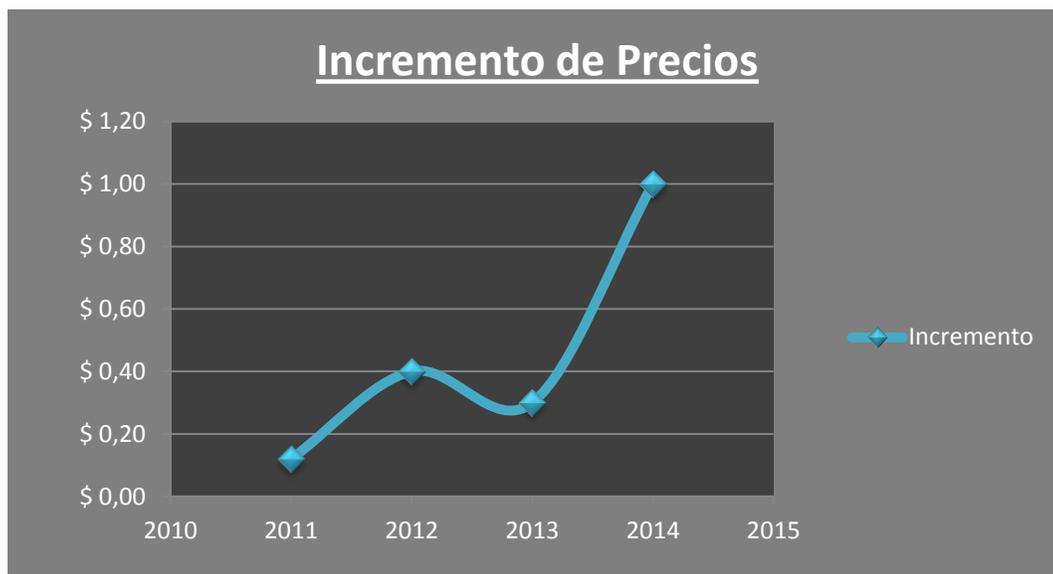
Cuadro N°- 5: Cuadro de fluctuación de precios

ARTICULO	2013	2014	Variación
LAMPARAS	\$ 3,80	\$ 4,80	26,31%
ELECTRODOMESTICOS (Licuadora)	\$ 28,40	\$ 33,20	16,90%
JUGUETES DE PILA (Muñeca)	\$ 12,10	\$ 16,20	33,88%
RELOJES DE CRISTAL	\$ 2,98	\$ 3,80	27,52%
VASOS	\$ 1,85	\$ 2,30	24,32%
BICICLETAS	\$ 47,00	\$ 51,00	8,51%
PARAGUAS	\$ 1,98	\$ 2,90	46,46%
VAJILLAS	\$ 12,00	\$ 20,00	66,67%
ADORNOS DE CERAMICA COCINA	\$ 2,30	\$ 3,50	52,17%
PELUCHES	\$ 6,50	\$ 8,20	26,15%
			32,89%
			Promedio

Fuente: Empresa Distribuidora Bravo Abad

Autora: Jannina Bravo Aba

Gráfico N°- 10: Fluctuación de precios del Empresa Distribuidora Bravo Abad



Fuente: Empresa Distribuidora Bravo Abad

Autora: Jannina Bravo Abad

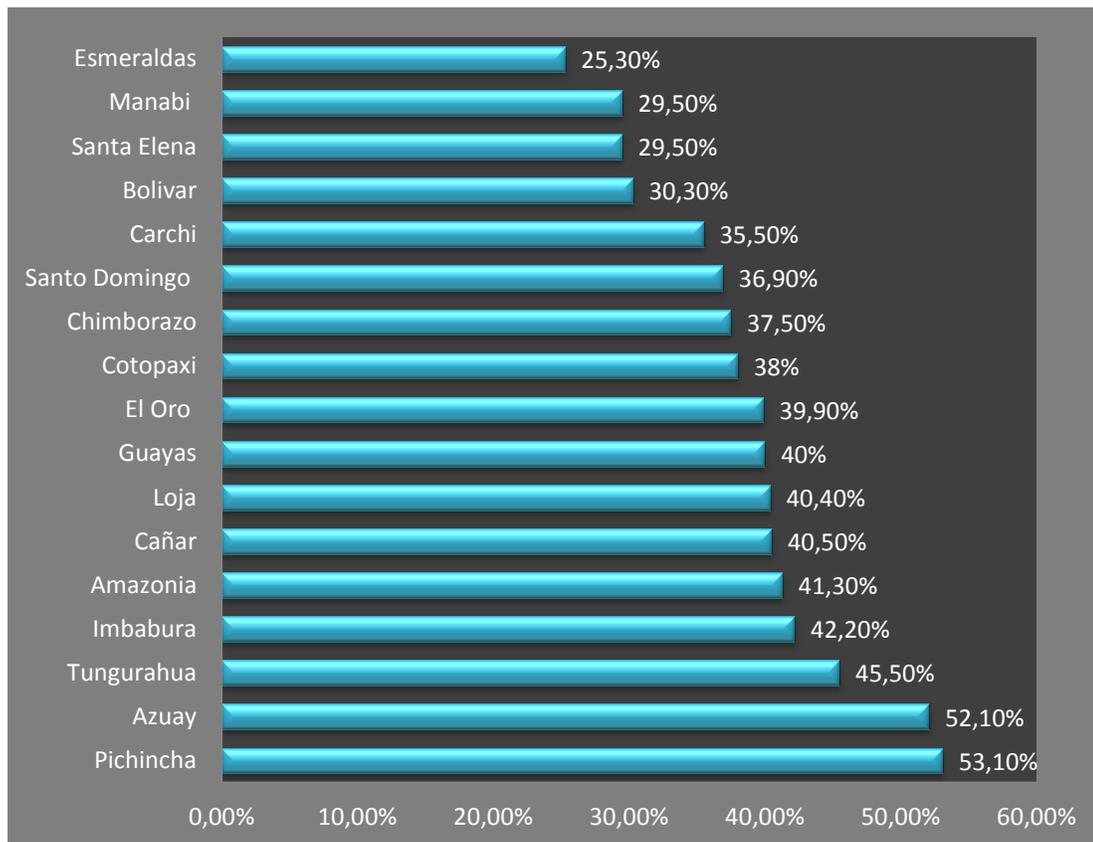


Los datos proporcionados por el área de contabilidad, muestran de una lista de productos escogidos por su alta rotación, una fluctuación en los precios desde el año 2011 hasta el 2014 con tendencia a la alza.

▪ **ENTORNO TECNOLÓGICO**

La empresa cuenta con computadoras en el área administrativa con acceso al servicio internet, así como en el área operativa, un sistema informático que permita obtener información de los movimientos comerciales y contables de la empresa, la elaboración de guías de transporte, sobres, recibos, inventarios entre otros son procesos que se realizan manualmente, lo que es un limitante para mejorar la efectividad, no cuenta con presencia en internet, ni sistema de comercio electrónico que le permita aprovechar los avances de las tecnologías de la información y comunicación, y genere un impacto positivo en el aumento de las ventas; sin embargo en el sector a más de contar con un sistema informático, cuentan con herramientas que permita obtener datos sobre el control de inventario, agilizar la facturación, y mejorar el sistema de despacho en bodega mediante etiquetas de códigos de barra, descarga de información en medios magnéticos y otras alternativas que permiten el manejo fluido de la información del proceso y la área requerida.

Es necesario que la empresa invierta y complemente tecnología a sus actividades como un factor básico de desarrollo.

Gráfico N°- 11: Personas que tienen acceso a Internet por provincia

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo ENEMDU(2013)
Autora: Jannina Bravo

Según los datos del porcentaje de personas que tienen acceso al internet por provincia observamos que la provincia del Azuay ocupa el segundo lugar con el 52,1% de 16 provincias encuestadas, ya sea mediante un computador en casa, portátil o en celulares, refleja que los usuarios usan el internet obteniendo información variada, envían e-mails, por tanto es vital para la empresa haga uso de este medio, para dar a conocer sus productos y servicios, utilizando como herramienta el comercio electrónico para impulsar las ventas y su presencia en el mercado.



▪ **ENTORNO SOCIAL**

La globalización ha ocasionado un impacto importante en el estilo de vida, moda, tendencias, de la sociedad, así es el caso del Ecuador que se ha visto inmerso en una serie de cambios en gran parte por el flujo de información recibida por la tecnología como el internet, el comercio se encuentra directamente sujeto a estos cambios, en la actividad comercial de artículos de bazar, ha experimentado que en la sociedad ha aumentado el consumismo, comportamiento que ha variado en los últimos años, muchos artículos eran estacionales, sin embargo el consumidor al tener una mayor ingreso, realiza compras de artículos que no necesita, o necesita y al tener la facilidad de poder de adquisición lo compra con frecuencia ya sea por reposición, rotura, desgaste, o cambio de gustos, acelera el proceso de compra continuamente.

Los artículos al pertenecer a un nivel de calidad y precio medio – bajo, están sujetos a un deterioro acelerado, que provoca que el consumidor tome una actitud indiferente y despreocupada a escoger o pagar por un producto de mejor calidad, prefieren reponer el producto cuantas veces sean necesarias.

Existen productos como los religiosos, en temporada del mes de mayo dirigidos para las primeras comuniones que han presentado una baja significativa debido, que desde hace cuatro años la modalidad en obsequios que se entregaban a sufrido un cambio radical, dio inicio con los matrimonios, que consiste en entregar al invitado el sobre en la tarjeta para recibir el obsequio en dinero, eliminando la opción de recibir obsequios tradicionales como electrodomésticos, cristalería, adornos, entre otros, situación similar con algunas fechas como la primera comunión, dejando la costumbre de entregar un busto de imagen religiosa que incentivaba y daba continuidad a nuevas generaciones de la fe católica propio de la cultura, acentuada en la región sierra, con esta modalidad se pierde o se anula completamente patrones culturales, religiosos, disminuyendo la



comercialización de varias líneas de productos dirigidos a matrimonios, primera comunión, bautizos, juguetería, artículos tradicionales como juegos de cocina, soldaditos, los consumidores prefieren comprar artículos tecnológicos que satisfagan las necesidades actuales, desechando costumbres pasadas.

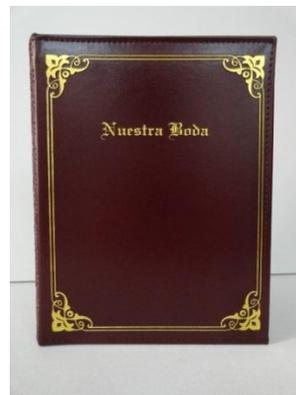
Azuay es la provincia con el índice más alto de migración en el país, con ello la región del austro recibe un importante aporte a su economía, provenientes en especial de Estados Unidos, en menor cantidad de España y otros países, para el comercio representa un complemento al ingreso familiar, que permite elevar el consumo, los propietarios de los pequeños comercios a los cuales la distribuidora se dirige, destinan parte de este ingreso para compras, pago de cuentas a proveedores, arriendo de sus locales, representando una inyección de capital, estabilidad para el negocio, asegurando la permanencia mensual en la actividad comercial.

En general el comercio experimenta transformaciones en las preferencias del consumidor, hábitos de compra, ocasionan obsolescencia acelerada en los productos, obligando a los encargados a cambiar patrones de compra en especial a lo referente a la tecnología, a estar actualizado de las nuevas tendencias y necesidades.

En las siguientes fotografías observamos productos que han disminuido el volumen de compra o se han retirado del catálogo de productos por no reportar rotación, mostrando el cambio en las preferencias de compra del cliente, en este caso los niños que prefieren productos diferentes inclinándose a lo tecnológico.

El caso de productos que se retiraron fueron los soldaditos, canicas, cartucheras metálicas, set pistola niño, y se adquieren en menor cantidad son las set de cocina niña, cajas musicales, álbum fotográfico, entre otros.

Ilustración N°- 2: Fotografías productos retirados de catálogo de productos, y adquiridos en menor cantidad



Fuente: Empresa Distribuidora Bravo Abad
Autora: Jannina Bravo Abad

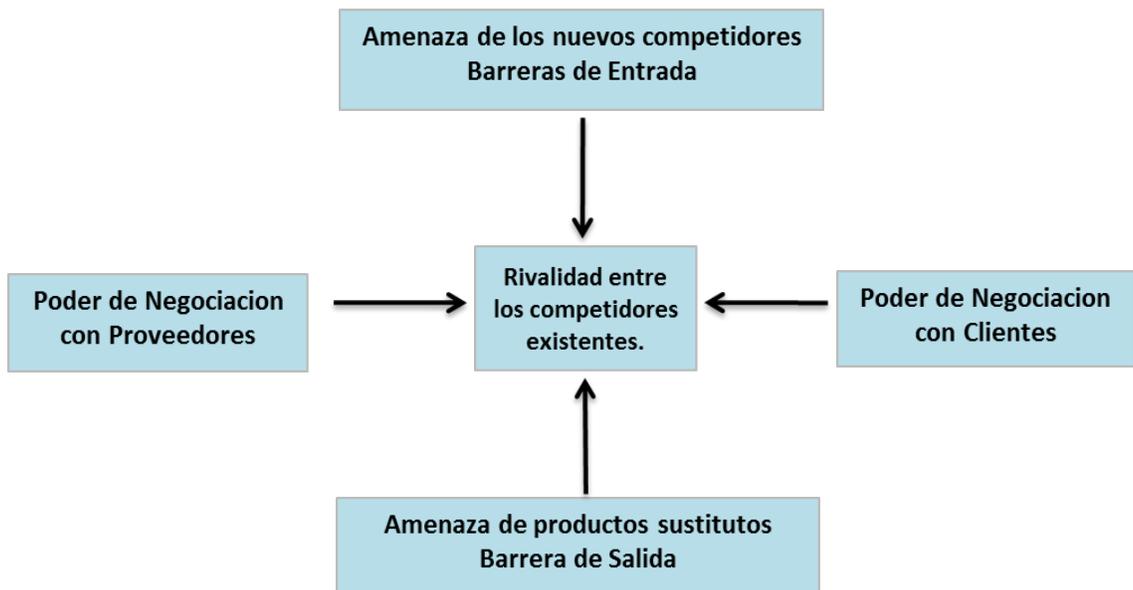
2.3 ANALISIS DE LA INDUSTRIA

Al elaborar el análisis del entorno podemos verificar que la información obtenida muestra la realidad macro del entorno en que se encuentra la empresa Distribuidora Bravo Abad, a través de las cinco fuerzas de Porter se obtendrá información de la industria de los problemas que se suscitan desde la perspectiva de reacción de sus posibles competidores, proveedores, compradores, productos sustitutos y amenazas que tiene la empresa.

2.3.1 Cinco Fuerzas de Porter

Al diagnosticar a la empresa por medio de Michael Porter nos dará las cinco perspectivas del sector en el que se encuentra la empresa, sus niveles de intensidad y la rentabilidad de su sector bajo el análisis de su propio entorno.

Gráfico N°- 12: Las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Michael E. Porter Ventaja Competitiva 2002
Autora: Jannina Bravo



▪ **Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre competidores en el caso de la empresa Distribuidora Bravo Abad es muy alta, ya que en los últimos años ha existido un incremento en el sector de número de empresas que se han adicionado a las ya existentes, con la característica de no sólo ser distribuidoras sino importadoras que también manejan la comercialización de venta al por mayor de artículos de bazar, creciendo la oferta a nivel local y nacional.

Los almacenes de trayectoria existentes en el año 2003:

- ✓ Comercial Solís
- ✓ Valverde
- ✓ Gerardo Ortiz e Hijos Cia. Ltda
- ✓ Comercial Gabys
- ✓ Comercial Zhagui
- ✓ Lartizco
- ✓ Comercial Francis
- ✓ Dist. Bravo Abad
- ✓ Tía
- ✓ Juguetón

Almacenes y comercios que aparecieron hasta el año 2013:

- ✓ Impal
- ✓ Super stock
- ✓ Comercial Ortega
- ✓ Coral Hipermercados
- ✓ Librería Austral
- ✓ Supermercado Santa Cecilia
- ✓ Mega del Sur
- ✓ Bebe mundo

- ✓ Importadora Cumpleaños
- ✓ Comercial JM
- ✓ Comercial Castillo
- ✓ Importadora Astudillo

Gráfico N°- 13: Incremento de distribuidores al por mayor en la ciudad de Cuenca



Fuente: Empresa Distribuidora Bravo Abad
Autora: Jannina Bravo Abad

Como consecuencia del alto número de ofertantes de comercios locales como nacionales, los clientes tienen la posibilidad de cambiar de un proveedor a otro con facilidad, existe una mínima diferenciación en los productos que se ofrecen de una empresa a otra, existe semejanza tanto en tamaño como en capacidad de las diferentes empresas, se ha presentado una disminución en la demanda de los productos de las diferentes líneas que la empresa maneja, por tanto una baja significativa de las utilidades, la reducción de los precios se ha convertido en una práctica usual en especial en los grupos de mayor poder económico, como se han incrementado empresas en el transcurso de los años, también han desaparecido por tanto



la barreras de entrar y abandono del mercado son altas, la situación se ha tornado competitiva para la distribuidora, a pesar de contar con varios años en el mercado, ser comercializadora de productos económicos, y con una amplia gama de artículos para su venta.

▪ **Poder de negociación con proveedores**

El incremento de importadores locales como nacionales, ha ocasionado que su poder de negociación sea menor, debido a la baja diferenciación de productos entre un importador y otro, bajando sus precios; si bien para la empresa distribuidora es favorecedor, la tendencia es que el precio que se otorga no es preferencial de distribuidores y comercios pequeños, perjudicando a los distribuidores en el volumen de compra que realizan, que comparado con el pequeño no existe relación, sino la única intención es captar la venta sacrificando rentabilidad para no estoquearse.

El caso de los importadores actualmente con la disminución considerable de ventas, se han integrado hacia delante, llegando a mercados pequeños que antes eran poco atractivos y zona de venta de los distribuidores, localizando almacenasen diferentes zonas de la ciudad, y provincias dejando de lado a los distribuidores y dirigiéndose al consumidor final con el objetivo de incrementar sus ventas.

A continuación se muestra uno de los productos en el que se puede evidenciar la poca diferenciación que existe, pudiendo ser reemplazada, ya sea por marca, precio, modelos, o sustitutos.

En la fotografía se puede apreciar un alabastro que corresponde a la imagen del Divino Niño, que es un artículo de alta rotación fabricado por varias marcas como Santini, Monteriori, Rafaello, Miró, y las imitaciones de procedencia China.

Ilustración N°- 3: Fotografías productos similares

Fuente: Empresa Distribuidora Bravo Abad
Autora: Jannina Bravo Abad

Los peluches son productos de fácil remplazo que se puede adquirir en varios proveedores, los precios varía de acuerdo a la calidad de la felpa, diseño, tamaño, y muy importante la fábrica de la que procede, ya que existe gran diferenciación en precio un peluche, un peluche de 18cm con un precio de venta de \$7.50, el mismo de menor calidad de felpa cuesta 6,20 y sin marca tenía un precio de 4,80, siendo estos últimos preferidos por los clientes mayoristas.

En las primeras fotografías se muestran peluches importados con etiqueta, felpa de calidad, buen acabado, felpa antialérgica.

Ilustración N°- 4: Peluches impostados con etiqueta

Fuente: Empresa Distribuidora Bravo Abad
Autora: Jannina Bravo Abad

En estas imágenes se observa peluches de menor calidad, buen diseño, felpa de menor calidad, con fallas en el acabado.

Ilustración N°- 5: Peluches de menor calidad

Fuente: Empresa Distribuidora Bravo Abad
Autora: annina Bravo Abad

Este modelo corresponde a los peluches sin marca, se puede observar baja calidad en diseño, acabado, felpa, y precio bajo.

Ilustración N°- 6: Peluches sin marca



Fuente: Empresa Distribuidora Bravo Abad
Autora: Jannina Bravo Abad

▪ Poder de negociación con clientes

En el sector comercial existen pocos compradores y muchos proveedores, el poder de negociación de los clientes radica en que los productos ofertados de artículos de bazar no se diferencian en mayor grado, se puede cambiar de una marca a otra o a productos sustitutos, que en el sector es usual puesto que continuamente los fabricantes producen imitaciones de calidad inferior para abaratar costos, sin que signifique mayores costos el cambio de proveedor. Son productos económicos y de calidad b y c, la mayoría de los productos son de fabricación China, lo que le interesa al cliente es cumplir con su requerimiento a un precio bajo, sin exigir calidad

Los clientes mayoristas son de gran importancia para el vendedor, sin embargo por la cantidad de ofertantes existe mayor oportunidad y poder del cliente para negociar el precio, y condiciones de pago, los vendedores de la empresa se esfuerzan por captar la venta y detener la caída de la demanda.



▪ **Entrada potencial de nuevos competidores (Barreras de entrada)**

En el sector las barreras de entrada son mínimas, el ingreso de empresas desde el año 2003 hasta la actualidad se han intensificado, demostrado las casi inexistentes barreras de entrada contra su ingreso, no se requiere conocimientos técnicos especializados, la lealtad de los consumidores es nula debido a la saturación de los ofertantes en el mercado, la facilidad del cliente de cambiar de marca o por un producto sustituto, los costos que incurren los clientes para cambiar de proveedor son muy bajos o casi nulos ya que los clientes salen en busca de mercadería, visitan a algunos proveedores para realizar sus pedidos, teniendo la oportunidad de escoger la mercadería personalmente, buscar el mejor precio y conseguir los artículos actuales.

No existen políticas de regulación gubernamental, para el ingreso no hay control para la posesión de patentes, no existe restricción para su ubicación, sin embargo lo que desconocen los nuevos participantes sobre las barreras de entrada del sector son determinantes y pertenecen a las que aplican las empresas de gran poder económico por que cuentan con las estrategias y los medios para anular los esfuerzos de las empresas nuevas que ingresan, así también se desconoce la saturación del mercado en la actualidad, que evita que se cumpla con la demanda requerida para la permanencia en el mercado.

En lo que a la inversión de capital se refiere, aparentemente no se requiere de una inversión significativa para iniciar el negocio, son muchas las personas que han iniciado y su permanencia en el mercado ha sido breve, sin embargo afectan a las ventas por sus mínimos costos operativos iniciales, lo realizan de una manera informal, ofrecen facilidades, y escasos requerimientos para la apertura de clientes.



▪ **Barreras de Salidas (Amenazas de sustitutos)**

Los productos sustitutos intensifica la competencia en el mercado, como se ha mencionado la empresa oferta productos que son similares a los de otras empresas y no solo eso, sino enfrenta presión ante la presencia de sustitutos como fue la venta de vajillas de cerámica que significaba a la empresa un producto importante de su catálogo de productos, sin embargo ingreso productos de melamine a costos considerablemente bajos, afectando la rotación del producto de manera drástica y negativa, haciendo evidente a la competencia incrementar las importaciones de los sustitutos para penetrar el mercado agresivamente e incrementar sus ventas y utilidades, alterando directamente tanto la oferta como la demanda, el impacto fue tal que afecto el 90% en las ventas de las vajillas así también de la melamine, la empresa se ha afectado por la sustitución de varios productos importantes en su catálogo de productos, la mayoría de ellas sustituidas por productos de menor precio y menor calidad.

Al existir un número considerable de proveedores la amenaza de sustitutos es alta, los distribuidores tienen productos similares o algunas veces iguales, en el intento de captar la venta, ofrecen precios inferiores logrando efectuar la venta.

2.3 MATRIZ EFE (MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS)

La Matriz de factores externos EFE es una herramienta que se utiliza para determinar la posición externa de la empresa conociendo por medio de la ponderación la importancia de cada una de ellas y descubriendo si se están aprovechando con eficacia las oportunidades y minimizando los efectos negativos de las amenazas.



Cuadro N°- 6: Matriz de evaluación de factores externos

FACTORES EXTERNO CLAVE		PONDERACION	CALIFICACION	PUNTUACION PONDERADA
OPORTUNIDADES				
1	Apertura de nuevos nichos de mercado o segmentos	0,12	2	0,24
AMENAZAS				
2	Crisis económica, de \$100 el precio barril de petróleo a \$42,93 dólares.	0,06	2	0,12
3	Inestabilidad económica , déficit en la balanza de pagos del -0,3%	0,08	2	0,16
4	Eliminación del contrato plazo fijo , dificultad contratación empleados por temporada	0,04	2	0,08
5	Ausencia de apoyo e incentivos al sector comercial	0,05	2	0,1
6	Aranceles e impuestos a importaciones, importaciones disminuyen 9.2%	0,08	2	0,16
7	Incremento en los costos de los productos en un 15%	0,1	3	0,3
8	Incremento de nuevos importadores, nuevos competidores a nivel nacional	0,07	2	0,14
9	Contrabando en frontera afecta las ventas en un 20%	0,06	1	0,06
10	Proveedores expanden tiendas, integración vertical	0,08	1	0,08
11	Escasa diferenciación de productos de un proveedor a otro	0,04	1	0,04
12	Restricción de créditos empresariales se redujo 4,6%	0,06	1	0,06
13	Falta de nuevas tecnologías que faciliten los proceso	0,09	2	0,18
14	Cambio de hábitos de compra en un 40%, de los productos totales comercializados por la empresa.	0,07	3	0,21
TOTAL		1		2,02

Fuente: Empresa Distribuidora Bravo Abad
Autora: Jannina Bravo Abad



Según los datos obtenidos de la Como podemos observar en la matriz de factores externos el factor más relevante de oportunidad es Apertura de nuevos nichos de mercado o segmentos con una ponderación del 0.12, también es importante considerar la amenaza de la falta de nuevas tecnologías que faciliten los procesos con una ponderación del 0.09

Según los datos obtenidos de la Matriz de evaluación de factores externos la puntuación ponderada total es de 2,02 que indica que la empresa no está respondiendo tanto a la oportunidad como a las amenazas existentes, no pueden contrarrestar los posibles efectos ocasionados por las amenazas debiendo considerar los factores más relevantes y son los siguientes:

- Incremento en los costos de los productos en un promedio del 30% promedio con una ponderación de 0,10
- Falta de nuevas tecnologías que facilite los procesos con una ponderación de 0,09
- Proveedores expanden tiendas, venta directa al consumidor final con una ponderación 0,08
- Inestabilidad económica, déficit en la balanza de pagos del -0.3% con una ponderación 0,08
- Cambio de hábitos de compra en un 40% con una ponderación 0,07
- Incremento de nuevos importadores, nuevos competidores con una ponderación 0,07

El factor de éxito de relevancia es:

- Apertura de nuevos nichos de mercado o segmento



2.1.3 Análisis Interno

2.1.3.1 Componente Organizacional

La empresa Distribuidora Bravo Abad no cuentan con un organigrama estructural de funciones, sus actividades se desarrollan a través de la delegación de responsabilidades a las diferentes áreas no bien definidas, alno contar con esta herramienta de gestión trae como consecuencia falta de comunicación, malestar en el clima laboral, doble mando, falta de efectividad en el desempeño de tareas, tiempo muerto, actividades sin realizar, sin embargo las necesidades de una estructura es importante para que facilite direccionar y respaldar sus esfuerzos a la consecución de objetivos, mejorar la efectividad en los procesos, y el rendimiento de los miembros de la empresa.

2.1.3.2 Comercialización

El sistema de comercialización es venta al por mayor, dirigido a los negocios de bazar, para ello cuenta con una sala de exhibición para aquellos clientes que prefieren ver físicamente los productos y a través de vendedores, las comercialización al consumidor final en la sala de exhibición significan un 8% de sus ventas mensuales.

Al momento no cuenta con presencia en internet, redes sociales, ni sistema de comercio electrónico que le permita incrementar sus ventas, y aprovechar de los avances tecnológicos. La empresa no cuenta con publicidad, requiere de estrategias publicitarias promoción adecuada que fomente las ventas, las promociones de venta, mejores sus relaciones públicas, logrando un desempeño efectivo en las diferentes etapas del proceso de comercialización

Maneja un variedad de productos de línea para el hogar, con alrededor de 3.000 items, permitiendo dirigirse a bazares, farmacias, papelerías, estudios fotográficos, las ventas mensuales cuentan con un cupo mínimo por vendedor sirviéndose de un catálogo fotográfico, que requiere de renovación tecnológica como tablets, computadora portátil, por la variedad de productos, y el tiempo que con lleva su realización, demorando la salida de productos a la comercialización, y su distribución dando ventaja a la competencia de llegar antes y perdiendo la oportunidad en el mercado de ofertar productos que son similares o iguales.

Las ventas efectuadas en la sala de exhibición no cuentan con cupos de venta, no genera un porcentaje importante en las ventas mensuales, si bien los vendedores cuentan con supervisión, no existe planificación integral del área de ventas.

Las políticas de precios han variado tendiendo a la alza, debido a cambios en la política de comercio exterior, aranceles, cupos, restricciones, que si bien no afectan a todos los artículos, pero el efecto por parte de los proveedores ha sido incrementar a todos los productos, que año a año han sufrido una alza.

Cuadro N°- 7. Canal de distribución Distribuidora Bravo Abad



Fuente: Empresa Distribuidora Bravo Abad
Autora: Jannina Bravo Abad

En el siguiente grafico se muestra el modelo del canal de distribución, colocando a la empresa en el tercer lugar de la cadena como Distribuidor Mayorista de los productos comercializados.



2.1.3.3 Componente Financiero

La empresa cuenta con el área contable sin embargo no tiene un plan administrativo financiero, no se ha elaborado un presupuesto, se requiere preparar flujo de efectivo, proyección de ventas, análisis de punto de equilibrio, control de datos que permita comparar avances o posibles desviaciones. La empresa en los primeros años no contaba con un sistema informático, posteriormente adquiere un programa que se subutilizó en los primeros años de su uso, y en la actualidad a pesar de ya ingresar gran parte de los registros contables, y financieros, los resultados arrojan inconsistencias como datos en el inventario, cuentas por cobrar, ventas, compras, cuentas por pagar; existe poca confiabilidad en los datos, debido a la falta de correctivos necesarios, impidiendo conocer de manera precisa la situación de la empresa.

Las decisiones del propietario son tomadas en base a valores aislados entregados por contabilidad y experiencia adquirida través de los años. La empresa debe dedicar esfuerzos en realizar control interno en esta área, incorporando procedimientos, y políticas que logre efectividad en los datos y procesos contables.

2.1.3.4 Talento Humano

Al ser una empresa familiar parte de las tareas más relevantes están concentradas en sus miembros, lo que genera que no se realicen tareas de manera eficiente, existen encargados en áreas como la contable, bodega, ventas, sin embargo el personal no se desarrolla acorde a la velocidad que requiere los puestos de trabajo, es necesario mejorar la gestión de recursos humanos para incrementar el desarrollo del personal.



2.4 MATRIZ EFI (MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS)

Es la herramienta que se utiliza para determinar la posición estratégica interna de la empresa evaluando e identificando las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa.

El desarrollo de las matrices EFI, EFE, FODA se realizó mediante una reunión en la cual se contó con la colaboración de los propietarios, en la que aportaron con información e ideas.

Para la elaboración de la matriz EFI, se ha identificado y analizado la incidencia de varios factores de las diferentes áreas funcionales de la empresa, desarrolladas a continuación:

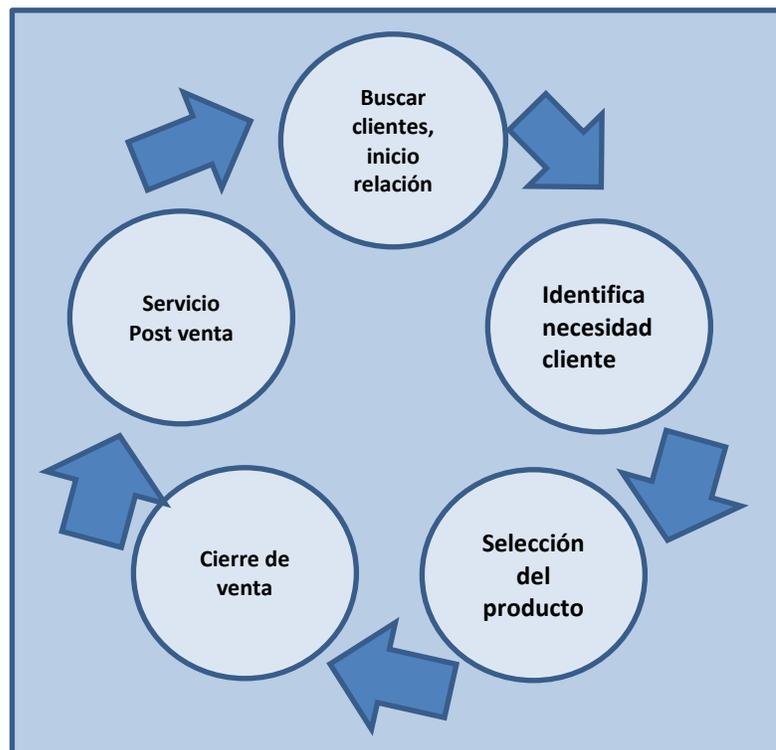
Conocimiento del mercado de la provincia: el conocimiento que tiene la empresa del mercado de la provincia, es el resultado de años de experiencia, trabajo de campo por parte de la persona responsable del área de ventas, conocimiento de las características de los productos, localización de los negocios potenciales, necesidades de cliente según el tipo de negocio, calificación del cliente según su record de crédito, y la base de datos y rotación de productos, valorada en un 85%.

Experiencia con equipo de ventas: el manejo del personal de ventas, que labora en la empresa cuenta con la capacitación necesaria para efectuar las ventas, existiendo baja rotación en esta área, resultando un índice de rotación de un 3%.

Reputación obtenida de buen servicio: existe un proceso establecido de venta en la empresa, donde se realiza un trabajo pre venta y post venta, el cual ha ganado prestigio, mostrando satisfacción y preferencia por parte de los clientes, lo que permite dar seguimiento continuo a través de su base de

datos, seguimiento a las plazas de venta, dando como resultado una tasa de retorno de un 80% de clientes.

Cuadro N°- 8: Proceso de Ventas Distribuidora Bravo Abad



Fuente: Empresa Distribuidora Bravo Abad
Autora: Jannina Bravo Abad

Productos no diferenciados de la competencia: la línea de productos que la empresa maneja no tiene mayor grado de diferenciación frente a los de la competencia, debido que las importaciones provienen de las mismas fábricas, de marcas ya establecidas en el mercado como es el ejemplo en línea de alabastro como Santini, Miró, Montefiori, productos chinos, intermediarios de panamá, que comercializan productos similares.

Falta de recursos financieros: Para mejorar los precios de venta una alternativa es realizar importación para la cual se requiere de una inversión de 200.000, destinados para la compra de productos de diferentes líneas,



adquiridas en volumen, de procedencia de la China, fondos con los que la empresa no cuenta.

Dificultad para acceder a créditos: La empresa requiere de la financiación bancaria, los mismos que frente a la crisis internacional y nacional, solicitan mayores garantías, desembolso de menores cuantías a la solicitada, períodos más extensos de aprobación, mayores requisitos, limitando las oportunidades,

Falta de planificación y dirección estratégica: Es necesario para la empresa incorporar a sus actividades un modelo de gestión que le permita mejorar la gestión de recursos, financieros, humanos, materiales, tecnológicos, debido a que existen varias fallas en los diferentes procesos internos, que generan falta de eficiencia y efectividad en las tareas.

Ausencia de incentivos dirigidos a los clientes: Se ha descuidado la gestión de marketing, no existen estrategias que impulsen la fuerza de venta, o incremente las ventas e incentive la compra.

Disminución en efectividad en tiempos de entrega de servicio: la empresa dedica esfuerzos a ofrecer servicios de calidad, sin embargo con el tiempo la ausencia de mejoras tecnológicas en los procesos, ha disminuido la capacidad de respuesta en el servicio, luego de receiptar el pedido, bodega aumento su tiempo de respuesta en gran parte por el inadecuado sistema de ingreso de mercadería, falta de personal, la codificación del producto es manual, revisión de mercadería, cálculo de precios, muestras, han generado lentitud.

Reducción de la rentabilidad: la empresa ha tenido que disminuir su margen de utilidad, en gran medida a la posición de intermediario que ocupa en el canal de distribución, en la actualidad la competencia comercializa directamente al consumidor final.



Reducción en las ventas: En los dos últimos años la empresa ha experimentado una disminución significativa en el volumen de ventas, por motivos como la crisis internacional, la baja del precio del petróleo, cambios en la política comercial que ha ocasionado incremento en los costos de los productos, la incursión de nuevos competidores, y estrategias por parte de la competencia que acaparan el mercado.

Falta de incentivos y capacitación al personal: la empresa no cuenta con un programa de capacitación o incentivos al personal, teniendo que ser considerada por parte del departamento de recursos humanos para tomar los correctivos necesarios.

Fallas en el funcionamiento del sistema contable y financiero: en sus inicios la empresa manejaba sus procesos internos de forma manual, posteriormente en el año 2006 se adquiere un programa informático el mismo que se subutilizó algunos años, no se registraban todos los movimientos contables ni financieros, gran parte de los proveedores no facturaban la totalidad de la compra, un 60% factura y un 40% proforma lo que ha ocasionado que los datos se encuentren dispersos, y sean poco útiles para la toma de decisiones.

Pérdida de participación en el mercado: con el incremento de competidores, ha disminuido la cuota de mercado que ocupaba la empresa, esta disminución se ha podido evidenciar en la disminución de las ventas.



Cuadro N°- 9: Matriz de evaluación de factores internos

FACTORES INTERNO CLAVE		PONDERACION	CALIFICACION	PUNTUACION PONDERADA
FORTALEZAS				
1	Conocimiento del mercado de la provincia del Azuay, en un 85%	0,09	4,00	0,36
2	Experiencia con equipo de trabajo en ventas, índice rotación 3%	0,05	3,00	0,15
3	Reputación obtenida de buen servicio de un 85% tasa de retorno	0,08	4,00	0,32
DEBILIDADES				
4	Productos no diferenciados de la competencia	0,03	2,00	0,06
5	Falta de recursos financieros	0,05	1,00	0,05
6	Dificultad para acceder a créditos	0,05	1,00	0,05
7	Falta de planificación y dirección estratégica	0,09	1,00	0,09
8	Reducción de la rentabilidad en un 8%	0,09	1,00	0,09
9	Reducción en la ventas en un 10%	0,09	1,00	0,09
10	Falta de incentivos y capacitación al personal	0,06	1,00	0,06
11	Fallas en el funcionamiento del sistema contable y financiero	0,08	1,00	0,08
12	Pérdida de participación en el mercado	0,09	1,00	0,09
13	Ausencia de incentivos dirigido a los clientes	0,08	1,00	0,08
14	Disminución en efectividad en tiempos de entrega de servicio	0,07	2,00	0,14
TOTAL		1,00		1,26

Fuente: Empresa Distribuidora Bravo Abad

Autora: Jannina Bravo Abad



Según los datos obtenidos de la Matriz de evaluación de factores internos la puntuación ponderada total es de 1,26 que indica que la empresa tiene grandes debilidades internas a considerar como:

- La falta de dirección y planeación estratégica con una ponderación del 0.09
- Reducción de la rentabilidad en un 8% con una ponderación 0,09
- Reducción de la ventas en un 10% con una ponderación 0,09
- Pérdida de participación en el mercado 0,09
- Fallas en el funcionamiento del sistema contable y financiero ponderación 0,08
- Ausencia de incentivos dirigido a los clientes 0,08
- Disminución en efectividad en tiempos de entrega de servicio 0,07

Los factores de éxito de relevancia son:

- Conocimiento del mercado de la provincia, en un 85% con una ponderación de 0,09
- Reputación obtenida de buen servicio de un 75% tasa de retorno con una ponderación de 0,08



2.5 MATRIZ FODA

La matriz FODA es conocida como una herramienta estratégica que a través de su análisis permite conocer aspectos internos y externos de la empresa, el diagnóstico tiene como finalidad identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas que envuelven el entorno, y en base a ellas desarrollar estrategias que permitan el cumplimiento del objetivo.

LA MATRIZ FODA CRUZADO

FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none">1. Conocimiento del mercado de la provincia del Azuay, en un 85%2. Experiencia con equipo de trabajo en ventas, índice rotación 3%3. Reputación obtenida de buen servicio de un 85% tasa de retorno	<ol style="list-style-type: none">1. Productos no diferenciados de la competencia2. Falta de recursos financieros3. Dificultad para acceder a créditos4. Falta de planificación y dirección estratégica5. Reducción de la rentabilidad en un 8%6. Reducción en la ventas en un 10%7. Falta de incentivos y capacitación al personal8. Fallas en el funcionamiento del sistema contable y financiero9. Pérdida de participación en el mercado10. Ausencia de incentivos dirigido a los clientes11. Disminución en efectividad en tiempos de entrega de servicio
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
<ol style="list-style-type: none">1. Apertura de nuevos nichos de mercado o segmentos	<ol style="list-style-type: none">1. Estableciendo la apertura de la sala de exhibición mayorista a público minorista, captar nuevo segmento(F1,O1)2. Contratando y capacitando a una 1 persona para el equipo de ventas y abrir mercado en la provincia del Oro, Loja, Santo Domingo y la	<ol style="list-style-type: none">1. Incorporando a la empresa el modelo de gestión integral para mejorar los procesos internos de empresa.(D4,O1)2. Incrementando las ventas, logrando una mayor cobertura de los productos en nuevas plazas de mercado nacional.(D6,D9,O1)3. Realizando



	zona del Oriente. (F2,O1)	promociones e incentivos dirigido a clientes antiguos y nuevos. (D10, O1) 4. Implementando herramientas tecnológicas en el proceso de Logística.(D11,O1)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIA DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crisis económica, 54,8% precio del barril de petróleo 2. Inestabilidad económica , déficit en la balanza de pagos del -0,3% 3. Cambios en la legislación 4. Ausencia de apoyo e incentivos al sector comercial 5. Arancélese, impuestos a importaciones, importaciones disminuyen 9.2% 6. Incremento en los costos de los productos en un promedio de 30% 7. Incremento de nuevos importadores, nuevos competidores 8. Contrabando en frontera afecta las ventas en un 20% 9. Proveedores expanden tiendas, venta directa al consumidor final 10. Escasa diferenciación de productos de un proveedor a otro 11. Restricción de créditos empresariales se redujo 4,6% 12. Falta de nuevas tecnologías que faciliten los proceso 13. Cambio de hábitos de compra en un 40% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechando el conocimiento del mercado, experiencia con el equipo de ventas y la reputación del buen servicio para llevar ventaja y minimizar el impacto de nuevos competidores.(A7,F1, F2, F3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorando la liquidez de la empresa con la apertura de la sala de exhibición mayorista a público minorista, en búsqueda de maximizar el rendimiento. (D6,D9,A9) 1. Impulsando la imagen de la empresa a través del marketing digital.(D9,A7) 2. Implementando herramientas tecnológicas en los procesos contables y financieros (D8, A12) 3. Controlando las compras de productos evitando la adquisición de artículos de baja rotación y obsoletos. (D6,A8,A13)

Fuente: Empresa Distribuidora Bravo Abad
 Autora: Jannina Bravo Abad

Los resultados obtenidos a través de matriz FODA son los siguientes:



FO

Las estrategias FO permiten utilizar las fortalezas internas y aprovechar las oportunidades externas

1. Mejorando la liquidez de la empresa con la apertura de la sala de exhibición mayorista al público minorista, en búsqueda de maximizar el rendimiento. (F1,O1)
2. Contratando y capacitar a 1 persona para el equipo de ventas y abrir mercado en la provincia del Oro, Loja, Santo Domingo y la zona del Oriente. (F2,O1)

DO

Las estrategias DO buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas

1. Incorporando a la empresa el modelo de gestión integral para mejorar los procesos internos de empresa.(D4,O1)
2. Incrementando las ventas, logrando una mayor cobertura de los productos en nuevas plazas de mercado nacional.(D6,D9,O1)
3. Realizando Promociones e incentivos dirigido a clientes antiguos y nuevos. (D10, O1)
4. Aplicando herramientas tecnológicas en el proceso de Logística.(D11, O1)

FA

La estrategia FA utiliza las fortalezas de la empresa con la finalidad de evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.



1. Aprovechando el conocimiento del mercado, experiencia con el equipo de ventas y la reputación del buen servicio para llevar ventaja y minimizar el impacto de nuevos competidores. (A7,F1, F2, F3)

DA

Pretende reducir las debilidades internas y las amenazas externas

1. Mejorando la liquidez de la empresa con la apertura de la sala de exhibición mayorista al público minorista, en búsqueda de maximizar el rendimiento. (D6,D9,A9)
2. Impulsando la imagen de la empresa a través del marketing digital. (D9,A7)
3. Implementando herramientas tecnológicas en los procesos contables y financieros. (D8, A12)
4. Controlando las compras de productos evitando la adquisición de artículos de baja rotación y obsoletos. (D6,A8,A13)

CAPÍTULO III

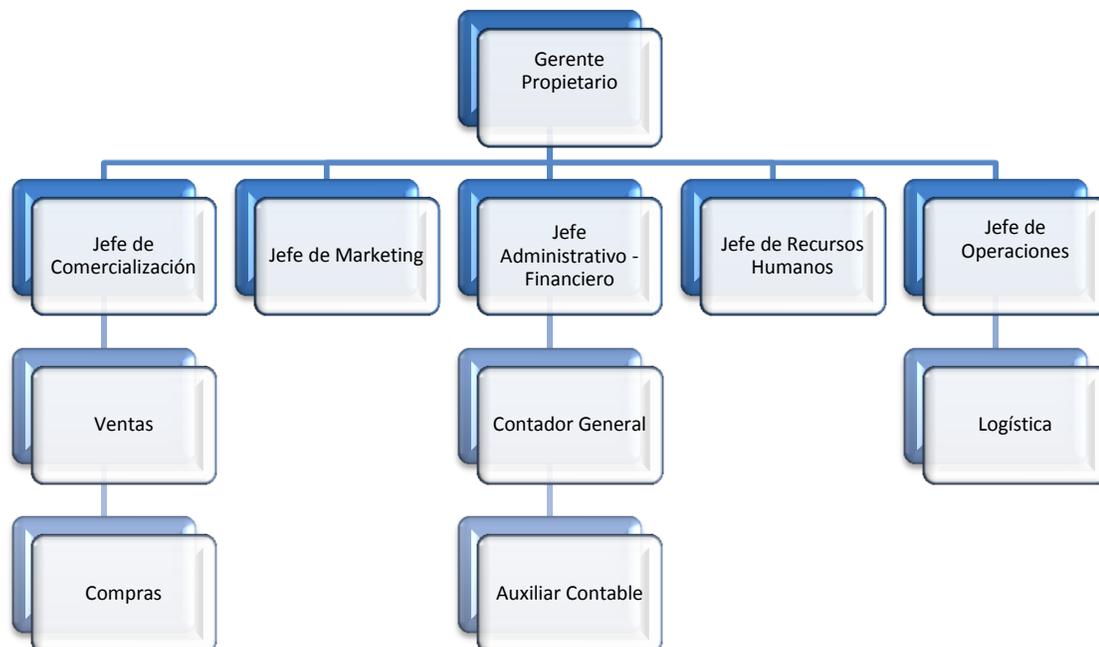
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICA

3.1 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

El organigrama funcional se define como el gráfico que muestra la estructura de la organización de la empresa, así como la estrecha relación entre cada una de las áreas, incluyendo las diferentes líneas de autoridad.

Como se menciona en el capítulo 2, en la descripción se menciona que la empresa no cuenta con un modelo de gestión, así como de un organigrama, por tal motivo se propone el siguiente organigrama funcional.

Cuadro N°- 10: Propuesta de Organigrama funcional para la empresa Distribuidora Bravo Abad.



Fuente: Información proporcionada por el Gerente de Dist. Bravo Abad.
Autora: Jannina Bravo Abad



Descripción de la propuesta organigrama estructural funcional de Dist. Bravo Abad.

Gerente Propietario: el Gerente se encarga de la gestión administrativa y operativa, dirigir, planificar las actividades de la empresa, liderar, supervisar y controlar la aplicación del plan estratégico en todas las áreas de la organización. Analizar aspectos financieros para una adecuada toma de decisiones, evaluar los procesos de la empresa y el rendimiento del personal encargado, velar por el cumplimiento de las normas, políticas establecidas.

Jefe de Comercialización: El Jefe de Comercialización se encarga de manejar al área de ventas, fijación de precios, gestión de cobranzas, como de las compras, planificara, supervisara, capacitara la fuerza de ventas, presupuestos, pronóstico de ventas, y de la atención al cliente, la gestión permitirá maximizar la rentabilidad de la empresa.

Jefe de Marketing: El Jefe de Marketing se encarga de la gestión operaciones de marketing, utilizando las herramientas necesarias que le permita construir a la empresa una imagen en el mercado que actualmente no tiene, a través de estudio de mercado, el desarrollo de estrategias, acercar y mejorar la relación con los clientes, como hacer partícipe del proceso al personal, y descubrir nuevas oportunidades de negocio en forma conjunta con el Jefe de Comercialización.

Jefe Administrativo – Financiero: El Jefe Administrativo – Financiero se encarga de manejar de manera eficiente los recursos económicos, administrativos, financieros, controlando, evaluando la contabilidad, los costos, presupuestos, registros, pagos, el sistema, para cumplir con las metas establecidas por la empresa, coordinando con las diferentes áreas de la organización.



Jefe de Recursos Humanos: El Jefe de recursos humanos se encarga de la planificación y organización del personal, reclutamiento, selección, inducción, evaluación, control del desempeño, y la preservación de un adecuado ambiente y relación laboral.

Jefe de Operaciones: El Jefe de Operaciones se encarga de manejar las operaciones logísticas de la empresa, velar por el desarrollo óptimo de las actividades, adecuado manejo del equipo logístico, facilitando el trabajo del área de ventas, cumplimiento de requerimiento de clientes, supervisar, implementar acciones que promuevan la logística interna que facilite los procedimientos de distribución.

Se propone a la empresa Distribuidora Bravo Abad, la siguiente distribución de trabajadores de acuerdo a los datos actuales proporcionados por el Gerente, y son:

Cuadro N°- 11: Distribución de trabajadores de acuerdo a los datos actuales

CARGO	# TRABAJADORES
Gerente	1
Jefe de Comercialización	1
Ventas	4
Jefe de Marketing	1
Jefe Administrativo – Financiero	1
Contador General	1
Auxiliar contable	1
Jefe de Recursos Humanos	1
Jefe de Operaciones	1
Logística	4
TOTAL:	16

Fuente: Información proporcionada por el Gerente de Dist. Bravo Abad.
Autora: Jannina Bravo



3.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA

Como se ya se ha mencionado en el desarrollo del Organigrama funcional, igualmente la empresa no ha desarrollado el direccionamiento estratégico, así como la filosofía corporativa para la empresa Distribuidora Bravo Abad, por tal motivo se propone lo siguiente:

3.2.1 Misión

Somos una empresa dedicada a la comercialización y venta al por mayor de artículos para el hogar, a nivel de la provincia, brindando un servicio eficiente, ofreciendo productos de calidad a buen precio, generando oportunidades e impulsando a los pequeños negocios a través de nuestros productos y fomentando el desarrollo de la empresa y sus colaboradores.

3.2.2 Visión

Posicionar a la empresa entre la más importante a nivel nacional, siendo elegida por la gestión de servicio eficiente, oportuno y personalizado a los clientes, ofreciendo un amplio surtido de productos, manteniendo la calidad, al mejor precio, implementando mejoras en los procesos internos.

3.2.3 Valores

Gestión enfocada al cliente: capacitación permanente al equipo humano, para que facilite, oriente, y asesore de manera acertada las necesidades del cliente.

Compromiso: que todas las acciones ejecutadas sean encaminadas a facilitar la consecución de los objetivos de la empresa.



Trabajo en equipo: Todos los esfuerzos se realicen en conjunto por parte de todo el personal para facilitar un eficiente funcionamiento en cada una de las áreas de la empresa.

Responsabilidad: El cumplimiento integral en todas las actividades realizadas hacia el cliente, calidad, la puntualidad.

Armonía: El trato con el cliente, proveedores, miembros de la empresa será digno, y respetuoso.

Honestidad: Todas las acciones empresariales sean cumplidas con transparencia y seriedad.

3.2.4 Objetivo General

Orientar los esfuerzos de la empresa al incremento de las ventas, logrando mayor rentabilidad.

3.2.5 Objetivo Específico

- Aumentar la participación en el mercado en un 30%, utilizando las técnicas y herramientas necesarias para su cumplimiento.
- Incrementar la productividad de la empresa en un 20%, midiendo el aumento de tareas aprovechadas en el horario de trabajo.
- Aumentar la utilidad, en un 3%, incrementando el volumen de ventas.
- Incorporar el uso de la tecnología en los procesos internos de la empresa, identificando las prioridades para su aplicación en el área contable - financiera y logística.



Objetivos Estratégicos

Área Financiera:

- Aumentar la liquidez de la empresa que le permita cumplir con sus obligaciones.
- Incrementar el ingreso, aumentando las ventas en un 10% anual.

Área del Cliente:

- Incorporar un sistema de incentivos dirigido a los clientes.
- Incrementar la cuota de mercado.
- Aplicar el conocimiento del mercado orientado al servicio al cliente

Área de procesos internos:

- Mejorar la gestión administrativa, orientada a aumentar la productividad
- Mejorar el sistema de compras, reduciendo obsolescencia y mejorar la rotación del inventario.

Área de aprendizaje y crecimiento:

- Incrementar personal al equipo de ventas para cubrir la apertura de nuevos mercados.
- Impulsar el correcto desarrollo de las actividades y aminorar el tiempo de respuesta a las necesidades de la empresa.
- Mejorar y controlar la precisión de la información contable y financiera.



3.2.6 Estrategias

Estrategias Perspectiva Financiera:

- ✓ Mejorando la liquidez de la empresa con la apertura de la sala de exhibición mayorista a público minorista, en búsqueda de maximizar el rendimiento.
- ✓ Incrementando las ventas, logrando una mayor cobertura de los productos en nuevas plazas de mercado nacional.

Estrategias Perspectiva Clientes:

- ✓ Realizando promocionando e incentivos dirigido a clientes antiguos y nuevos.
- ✓ Impulsando la imagen de la empresa a través del marketing digital.
- ✓ Aprovechando el conocimiento del mercado, experiencia con el equipo de ventas y la reputación del buen servicio para llevar ventaja y minimizar el impacto de nuevos competidores.

Estrategias Perspectiva Procesos Internos:

- ✓ Incorporando a la empresa un modelo de gestión integral para mejorar los procesos internos de empresa.
- ✓ Controlando las compras de productos evitando la adquisición de artículos de baja rotación y obsoletos.

Estrategias Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje:

- ✓ Contratando y capacitando a 1 persona para el equipo de ventas y abrir mercado en la provincia del Oro, Loja, Santo Domingo y la zona del Oriente.
- ✓ Aplicando herramientas tecnológicas en el proceso de Logística.

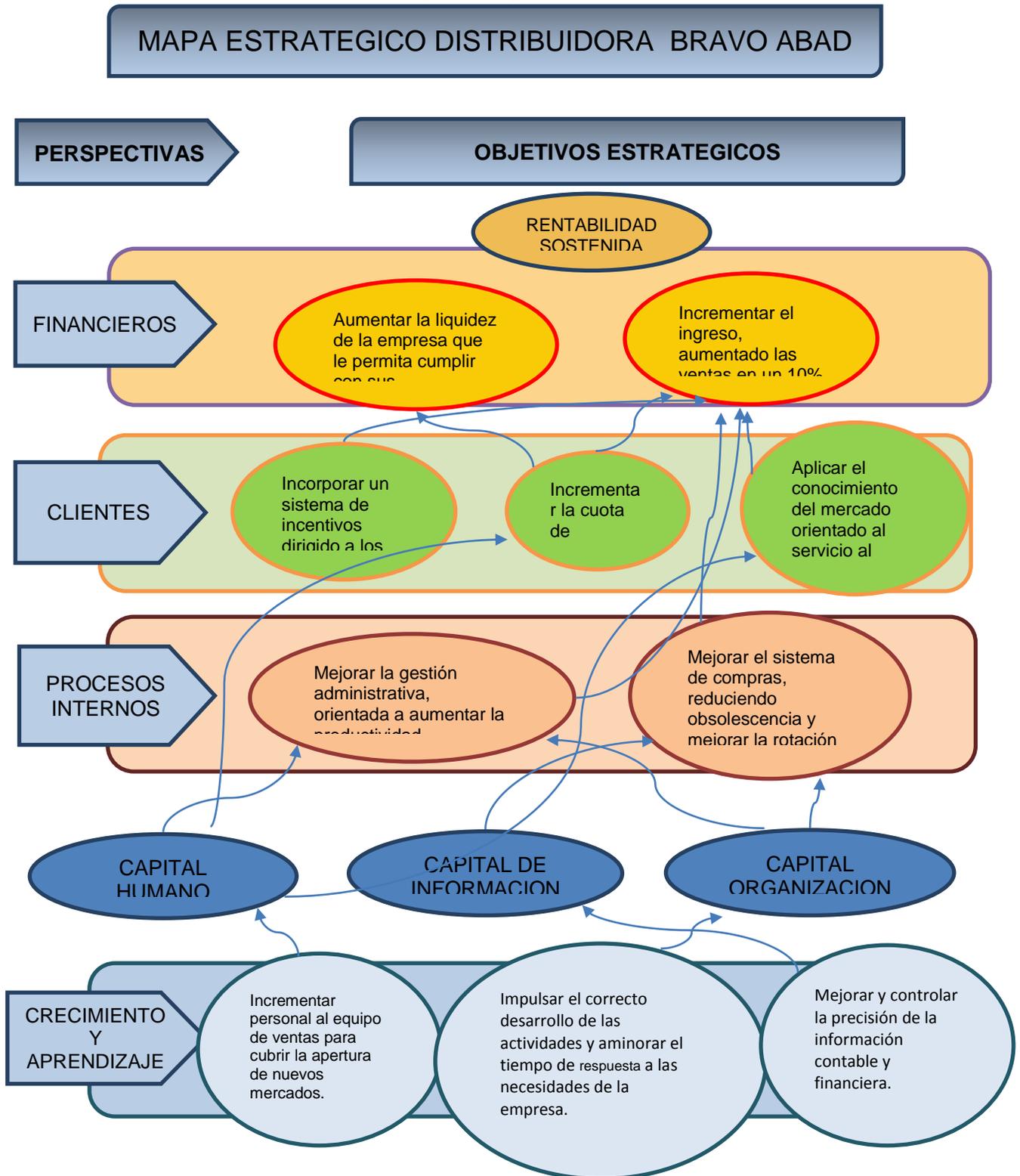


- ✓ Implementando herramientas tecnológicas en los procesos contables y financieros.

3.2.7 Mapa estratégico

A continuación se presenta los objetivos estratégicos presentado en cuatro perspectivas.

Cuadro N°- 12: Mapa estratégico distribuidora Bravo Abad





CAPITULO IV

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

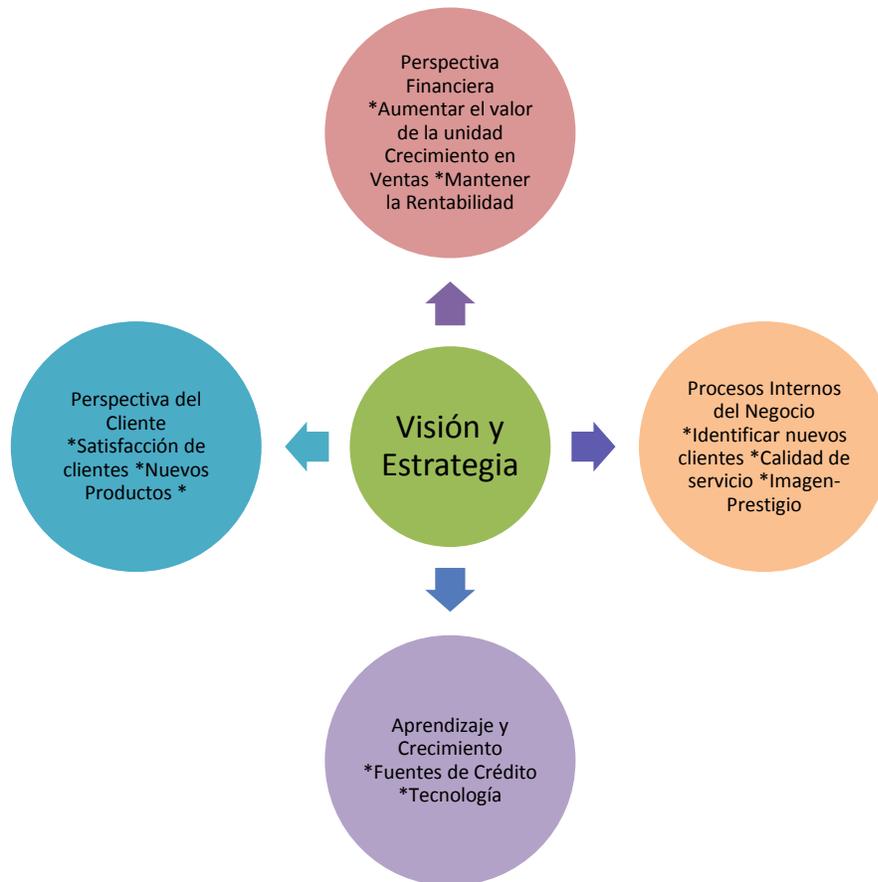
4.1 Control de Gestión Estratégica

Mediante el control estratégico, se supervisara el comportamiento y la efectividad de las estrategias propuestas a la empresa, se fundamenta en la planeación estratégica integrándose como elemento de influencia en los resultados, elementos como establecer criterios de medición, procedimientos, análisis de desviaciones para aplicar acciones correctivas, en todos los niveles.

4.2.1 Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card

Es una herramienta importante de la evaluación de estrategias, es un proceso que permite que las empresas evalúe las estrategias desde cuatro perspectivas: perspectiva financiera, conocimiento del cliente, procesos internos, aprendizaje y conocimiento. (Fred Davis, 2007)

Cuadro N°- 13: Balance Score Card y las cuatro perspectivas



Autor: Kaplan y Norton
Fuente: Jannina Bravo

4.1 Indicadores

Gallardo (2012) dice:

Los indicadores son elementos informativos de control sobre cómo funciona una actividad, hace referencia a parámetros estables que sirven de magnitud de comprobación de su desempeño.



4.3.1 Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera pretende mostrar la manera de maximizar el valor de los propietarios o accionistas.

4.3.2 Perspectiva Clientes

La perspectiva cliente se identifica con el mercado y el cliente hacia al cual se dirige el servicio o producto.

4.3.3 Perspectiva Proceso Interno

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la organización.

4.3.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento permite que la organización se asegure su capacidad de renovación, un requisito para una existencia duradera. (Gallardo H. José, 2014, págs. 341,342,343)

Luego de la descripción de los Indicadores y las cuatro perspectivas, a continuación se presenta la elaboración del Cuadro de Mando Integral, el mismo que inicia con los ejes orientadores Objetivo General, Misión, Visión de la empresa Distribuidora Bravo Abad, para luego, unificar con el diseño del CMI.

Cuadro N°- 14: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

DISTRIBUIDORA BRAVO ABAD**EJES ORIENTADORES****OBJETIVO GENERAL:**

Orientar los esfuerzos de la empresa al incremento de las ventas, logrando mayor rentabilidad.

MISION:

Somos una empresa dedicada a la comercialización y venta al por mayor de artículos para el hogar, a nivel de la provincia, brindando un servicio eficiente, ofreciendo productos de calidad a buen precio, generando oportunidades e impulsando a los pequeños negocios a través de nuestros productos y fomentando el desarrollo de la empresa y sus colaboradores.

VISION:

Posicionar a la empresa entre la más importante a nivel nacional, siendo elegida por la gestión de servicio eficiente, oportuno y personalizado a los clientes, ofreciendo un amplio surtido de productos, manteniendo la calidad, al mejor precio, implementando mejoras en los procesos internos.

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL**



Cuadro N°- 15: Cuadro de mando integral distribuidora Bravo Abad

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DISTRIBUIDORA BRAVO ABAD						
Perspectivas de Financiamiento						
Objetivo estratégico	Estrategia	Responsable	Indicador	Fórmula	Frecuencia de Medición	Semaforización
Aumentar la liquidez de la empresa que le permita cumplir con sus obligaciones.	Mejorando la liquidez de la empresa con la apertura de la sala de exhibición mayorista a público minorista, en búsqueda de maximizar el rendimiento.	Jefe de Ventas	Ratio de liquidez	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	mensual	2.5 2 1 
Incrementar el ingreso, aumentado las ventas en un 10% anual.	Incrementando las ventas, logrando una mayor cobertura de los productos en nuevas plazas de mercado nacional.	Jefe de Ventas	Rentabilidad sobre ventas netas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$	Trimestral	3 5 10 



Perspectiva Clientes						
Objetivo estratégico	Estrategia	Responsable	Indicador	Fórmula	Frecuencia de Medición	Semaforización
Incorporar un sistema de incentivos dirigido a los clientes.	Realizando promociones e incentivos dirigido a clientes antiguos y nuevos.	Jefe de Marketing	Retención de Clientes	$\frac{\text{Número de Clientes Retenidos}}{\text{Número de Clientes registrados}}$	Trimestral	30% 50% 75%
Incrementar la cuota de mercado	Impulsando la imagen de la empresa a través del marketing digital.	Jefe de Marketing	Crecimiento de Ingreso por Ventas	$\frac{(\text{Vta trimest 1} - \text{Vta trimest 0}) * 100 \%}{\text{Trimestre 0}}$	Trimestral	40% 60% 80%
Aplicar el conocimiento del mercado orientado al servicio al cliente.	Aprovechando el conocimiento del mercado, experiencia con el equipo de ventas y la reputación del buen servicio para llevar ventaja y minimizar el impacto de nuevos competidores.	Jefe de Ventas	Satisfacción de cliente	Encuesta	Anual	30% 60% 90%



Perspectiva Procesos Internos

Objetivo estratégico	Estrategia	Responsable	Indicador	Fórmula	Frecuencia de Medición	Semaforización
Mejorar la gestión administrativa, orientada a aumentar la productividad.	Incorporando a la empresa un modelo de gestión integral para mejorar los procesos internos de empresa.	Gerente Propietario	Gestión Administrativa	$\frac{\text{Total de deficiencias reportadas por el jefe de cada área}}{\text{Total de procesos de cada área}}$	Semestral	 30% 50% 80%
Mejorar el sistema de compras, reduciendo obsolescencia y mejorar la rotación del inventario.	Controlando las compras de productos evitando la adquisición de artículos de baja rotación y obsoletos.	Jefe de Ventas	Rotación de Inventario	$\frac{\text{Inventario Promedio} * 360}{\text{Costo de Ventas}}$	Semestral	 2% 5% 10%



Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

Objetivo estratégico	Estrategia	Responsable	Indicador	Fórmula	Frecuencia de Medición	Semaforización
Incrementar personal al equipo de ventas para cubrir la apertura de nuevos mercados.	Contratando y capacitando a 1 persona para el equipo de ventas y abrir mercado en la provincia del Oro, Loja, Santo Domingo y la zona del Oriente.	Jefe de Recursos Humanos	Logro de metas del personal	$\frac{\text{Ventas Vendedor Z}}{\text{Ventas Totales}}$	Mensual	20%  30%  50% 
Impulsar el correcto desarrollo de las actividades y aminorar el tiempo de respuesta a las necesidades de la empresa	Aplicando herramientas tecnológicas en el proceso de Logística.	Jefe de Logística	Productividad por empleado	$\frac{\text{Numero de despachos por Empleado}}{\text{Numero de despachos totales}}$	Mensual	15%  20%  25% 
Mejorar y controlar la precisión de la información contable y financiera.	Implementando herramientas tecnológicas en los procesos contables y financieros.	Jefe Administrativo - Financiero	Balance de Pérdidas y Ganancias	Ingresos - Gastos = Utilidad Neta	Semestral	75%  90%  100% 



4.5.1 Plan Operativo

En el plan operativo se detalla el plan estratégico, es una herramienta de gestión para cumplir con los objetivos e incorporarlos a las actividades de la empresa.

Cuadro N°- 16: Plan Operativo Distribuidora Bravo Abad

PLAN OPERATIVO EMPRESA DISTRIBUIDORA BRAVO ABAD					
OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO ANUAL
Aumentar la liquidez de la empresa que le permita cumplir con sus obligaciones.	Mejorar la liquidez de la empresa con la apertura de la sala de exhibición mayorista a público minorista, en búsqueda de maximizar el rendimiento.	La apertura del local hacia el público será en el mismo local ubicado en la Sucre y M. Vélez, local propio, se diferenciara el precio de los clientes mayorista, y otro para el público. No se realizaran cambios en su construcción, se contratará 1 persona de seguridad.	Jefe de Ventas	\$354.00	\$ 4.248,00
Incrementar el ingreso, aumentando las ventas en un 10% anual.	Incremento de las ventas, logrando una mayor cobertura de los productos en nuevas plazas de mercado nacional.	Se ingresara a nuevas plazas del mercado como la provincia del Oro, Loja, Santo Domingo y la zona del Oriente, adicionando al equipo de trabajo a 1 vendedor, al que se le entregará viáticos, destinado a 2 vendedores.	Jefe de Ventas	\$ 450,00	\$ 10.800,00



Incorporar un sistema de incentivos dirigido a los clientes.	Realizar promociones e incentivos dirigido a clientes antiguos y nuevos.	El incentivo a clientes nuevos será por la compra de \$500,00, el valor del envío de la mercadería será pagado por la empresa. Y El incentivo para clientes antiguos será por compras anuales, mayores de 5.000 participan en el sorteo de un Kit de electrodomésticos para el hogar.	Jefe de Marketing	\$ 1.200	\$ 1.200
Incrementar la cuota de mercado	Impulsar la imagen de la empresa a través del marketing digital.	Se desarrollara la página web de la empresa, y facilitar los pedidos por correo por e-mail , se enviarán e -mails publicitarios personalizados a la base de datos de clientes, uso de la redes sociales como el whatsapp, facebook y twitter. (\$1.000 inversión en E-COMMERCE, \$250,00 mantenimiento mensual)	Jefe de Marketing	\$ 1.000,00	\$ 4.000,00



Aplicar el conocimiento del mercado orientado al servicio al cliente.	Aprovechar el conocimiento del mercado, experiencia con el equipo de ventas y la reputación del buen servicio para llevar ventaja y minimizar el impacto de nuevos competidores.	Depurar la base de datos de la empresa, para optimizar las visitas de los vendedores al cliente, realizar reuniones de área los viernes, y capacitar al equipo, fidelizar al cliente con asesoría adecuada por parte del vendedor. Se pagará una bonificación a la auxiliar contable que corresponde a una semana de trabajo.	Jefe de Ventas	\$ 50,00	\$ 50,00
Mejorar la gestión administrativa, orientada a aumentar la productividad.	Incorporar a la empresa el modelo de gestión integral para mejorar los procesos internos de empresa.	Ejecutar la propuesta del modelo de mando integral, comunicando a toda la empresa, la misión, visión, objetivos, estrategias, sirviéndose del CMI, de forma clara y sencilla. Se encargará a la auxiliar contable de receptor los informes de los resultados de cada departamento por parte de los Jefes de área los mismos que se entregará a Gerencia, para ello se le dará un bono mensual, por un período de	Gerente Propietario	\$ 50,00	\$ 50,00



Mejorar el sistema de compras, reduciendo obsolescencia y mejorar la rotación del inventario.	Controlar las compras de productos evitando la adquisición de artículos de baja rotación y obsoletos.	Se coordinara con el área de logística la realización de un inventario, de los productos que se encuentran en bodega de baja rotación así como los que no presentan movimiento alguno, para crear promociones y ofertas especiales. El responsable será un bodeguero por el lapso de una semana, se le entregara una bonificación.	Jefe de Ventas	\$ 60,00	\$ 60,00
Incrementar personal al equipo de ventas para cubrir la apertura de nuevos mercados.	Contratar y capacitar a 1 persona para el equipo de ventas y abrir mercado en la provincia del Oro, Loja, Santo Domingo y la zona del Oriente.	Se contratará 1 persona, contará con capacitación, y se planificara rutas con el grupo de 3 personas que conforman el equipo de ventas. (Sueldo básico + comisiones) promedio \$ 800,00)	Jefe de Recursos Humanos	\$ 800,00	\$ 9.600,00
Impulsar el correcto desarrollo de las actividades y aminorar el tiempo de respuesta a las necesidades de la empresa	Implementación de herramientas tecnológicas en el proceso de Logística.	Al área de logística se dotara de 2 radios de comunicación motorola por un valor de \$115,00, 2 computadoras para facilitar el flujo de información,	Jefe de Logística	\$ 1.715,00	\$ 1.715,00



Mejorar y controlar la precisión de la información contable y financiera.	Implementar de herramientas tecnológicas en los procesos contables y financieros.	Hacer uso de la capacidad total del sistema informático actual de la empresa, sirviéndose de capacitación por parte de la empresa proveedora, que permita la obtención de reportes continuos, confiabilidad en el sistema, detección de fallas y aplicación de correctivos.	Jefe Administrativo - Financiero	\$ 250,00	\$ 250,00
---	---	---	----------------------------------	-----------	-----------

El informe del Plan Operativo, elaborado con datos basados en la información obtenida del cuadro de mando integral, indica que la empresa Distribuidora Bravo Abad, requiere un presupuesto de \$ 31.973,00 dólares, para la ejecución de las estrategias.

TOTAL	\$ 31.973,00
--------------	---------------------



4.4 Evaluación y monitoreo de los Indicadores

David (2007) dice:

La evolución de la estrategia, es parte del ciclo de mejora, la implantación de un sistema de evaluación requiere una adecuación en los procesos interno, detectando inconsistencias entre los objetivos de la organización y su operación diaria.

Para desarrollar la evaluación y monitoreo de los indicadores se sugiere tres actividades:

1. Revisión de las bases de la estrategia

Se efectuará mediante el desarrollo de una matriz EFE y una matriz EFI, la matriz EFI se revisará enfocada en los cambios en las fortalezas y debilidades de las áreas de gerencia, marketing, finanzas, contabilidad y operaciones, sistema administrativo de información de la empresa.

La matriz EFE se revisará indicando que tan efectivas han sido las estrategias de una empresa en respuesta a las oportunidades y amenazas clave.

Este análisis puede reforzarse con las siguientes preguntas:

- ¿Cómo han reaccionado los competidores a nuestra estrategia?
- ¿Cómo han cambiado las estrategias de los competidores?
- ¿Han cambiado las fortalezas y debilidades de los principales competidores?
- ¿Por qué los competidores están aplicando ciertos cambios estratégicos?



- ¿Por qué algunas de las estrategias de los competidores tienen más éxito que otras?
- Qué tan satisfechos están nuestros competidores con sus posiciones de mercado y su rentabilidad actuales?
- ¿Hasta qué punto podrían ser presionados nuestros principales competidores antes de contraatacar?
- ¿De qué manera se podría lograr una cooperación más efectiva con nuestros competidores?

Para el análisis se sugiere apoyarse en la utilización de la matriz para la evaluación de estrategias.

Cuadro N°- 17: Matriz para la evaluación de estrategias

Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica interna de la empresa?	Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica externa de la empresa?	La empresa ha progresado satisfactoriamente para alcanzar los objetivos que se ha trazado?	Resultado
No	No	No	Aplicar medidas correctivas
Si	Si	Si	Aplicar medidas correctivas
No	No	Si	Aplicar medidas correctivas
No	No	No	Aplicar medidas correctivas
Si	Si	Si	Aplicar medidas correctivas
Si	Si	No	Aplicar medidas correctivas
No	Si	Si	Continuar con el curso estratégico presente
Si	No	No	Continuar con el curso estratégico presente



2. Medir el desempeño organizacional

Consiste en comparar los resultados esperados con el resultado real, investigar las desviaciones en los planes, evaluar el desempeño individual y examinar el progreso realizado hacia los objetivos establecidos.

3. Aplicación de medidas correctivas

La actividad final de la evaluación es la aplicación de medidas correctivas, requiriendo que la empresa ejecute cambios.

Las medidas correctivas deben mejorar a posición con la finalidad de mantener las fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, reducir o mitigar las amenazas externas, y para mejorar las debilidades internas, sin embargo la evaluación continua es necesaria para obtener la información necesaria para la administración efectiva. (Fred Davis, 2007, págs. 291,292).



CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

La empresa Distribuidora Bravo Abad, no cuenta con un modelo de gestión integral, lo que ha impedido un desarrollo óptimo de sus actividades en las diferentes áreas, la forma de administración tradicional le ha impedido responder a las necesidades del entorno, a pesar de su experiencia en el mercado, no le ha sido posible consolidarse.

Mediante la investigación se ha realizado el desarrollo de una propuesta de un modelo de gestión para la empresa Distribuidora Bravo Abad, la planificación estratégica servirá como una herramienta administrativa que le permita alcanzar los objetivos trazados.

El diseño de la planificación estratégica facilita a la empresa conocer el sector en el que se desenvuelve, para encaminar sus esfuerzos a la aplicación del modelo de gestión, contando con el apoyo de todos sus miembros, siendo responsabilidad del Administrador comunicar de una manera clara y sencilla, la misión, visión, objetivos, valores, y estrategias para que se logren los objetivos planteados.

El CMI, resulta para la empresa una herramienta de control empresarial, a través de la cual podrá monitorear los objetivos y estrategias desarrolladas para las áreas que requieren su aplicación, basándose en indicadores que permita el control y la toma de decisiones.

La ejecución de las estrategias por parte de Distribuidora Bravo Abad, para incrementar la productividad, aumentar la utilidad, incorporar la tecnología en



los procesos, deben ser reflejadas en acciones y representara para la empresa el logro de cambios y transición a un nivel superior de gestión.

A pesar de que el entorno de la empresa Distribuidora Bravo Abad, es altamente competitivo, y las condiciones económicas del país son adversas, es a través del uso de la planificación estratégica, que podrán enfrentar los desafíos y generar oportunidades, el esfuerzo de los responsables por seguir los lineamiento planteados, le dará la posibilidad de conocer el estado actual, saber a dónde quiere llegar y cómo lo va a lograr.

5.2 RECOMENDACIONES

La gerencia, tanto como el personal, debe comprometerse a unir sus esfuerzos de una manera responsable para la implementación del modelo de gestión, poniendo énfasis los jefes en las diferentes áreas, incorporando a sus actividades nuevas herramientas, que les permita planificar, organizar, direccionar y controlar los procesos internos de forma eficiente y efectiva, consiguiendo los resultados deseados.

Mantener y actualizar las diferentes matrices tales como el FODA, Fuerzas de Porter, PEST, etc., de manera continua con el objetivo que sirvan como herramientas de conocimiento, y prevención para la aplicación de correctivos en las áreas requeridas.

La empresa debe potencializar sus fortalezas, el conocimiento del mercado de la provincia, la experiencia del equipo de trabajo, y la reputación de buen servicio, son producto del trabajo de varios años que tienen que ser aprovechadas.

La empresa como otra Pymes del sector se ve afectada por la falta de tecnología en sus procesos, direccionamiento administrativo, ausencia de asesoría empresarial, desconocimiento del mercado y otros factores que



detienen su crecimiento y sostenibilidad, sin embargo la oportunidad de implementar una herramienta como lo es un modelo de gestión integral, que facilite el manejo y control de lo antes mencionado, debe incentivar a sus propietarios a tomarlo como una opción viable para obtener los resultados deseados fruto de su esfuerzo y dedicación.



BILIOGRAFIA

PAGINAS WEB CONSULTADAS

Fred Davis. (2007). *Administración estratégica*. PERSON.

Gallardo H. José. (2014). *Administración estratégica de la adicción a la ejecución*. México.

Garrido, S. (2006). *Dirección Estratégica* . España.

Tarzijan M. Jorge. (2008). *Fundamentos de la Estrategia Empresarial*. México.

www.crecenegocios.com. (2014). *ANÁLISIS*. Obtenido de www.crecenegocios.com/análisis

www.grupoenroke.com. (2014). *PYMES*. Obtenido de <http://www.grupoenroke.com/index.php/...pymes/46-que-son-las-%20pymes>

www.russellbedford.com.ec. (07 de Diciembre de 2010). *Clasificación de las PYMES, de acuerdo a la Normativa implantada por la Comunidad Andina en su Resolución 1260 y la legislación interna vigente*. Obtenido de <http://www.russellbedford.com.ec/images/Boletines%202010/12.%20Resolucion%20SUPER%20CIAS%20PYMES%20-%20SC-INPA-UA-G-10-005.pdf>

www.russellbedford.com.ec. (2014). *Consultores de negocio*. Obtenido de <http://www.russellbedford.com.ec/images/boletines%202010/12.%20resolucion%20super%20cias%20pymes%20-%20sc-inpa-ua-g-10-005.pdf>

www.salud.gob.ec. (2014). *Permiso de Funcionamiento de Locales*. Obtenido de <http://www.salud.gob.ec/permiso-de-funcionamiento-de-locales>

www.supercias.gob.ec. (2014). *Ley de Compañías*. Obtenido de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>



ANEXOS



**BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013
DISTRIBUIDORA BRAVO ABAD
BRAVO CORONEL CORNELIO RENE**

ACTIVO		PASIVO	
Caja	\$ 456,89	Proveedores	\$ 35.472,79
Bancos	\$ 4.560,32	Obligaciones Financieras	\$ 25.675,11
Cuentas por Cobrar	\$ 32.252,50	Otras cuentas x Pagar	\$ 46.207,89
Valor Inventarios	\$ 62.327,31		
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 99.597,02	TOTAL DE PASIVOS	\$ 107.355,79
ACTIVO FIJO		PATRIMONIO	
Vehículo	\$ 18.062,50	Capital	\$ 7.529,34
Muebles y Enseres	\$ 4.278,40	Utilidad del Periodo	\$ 2.871,26
Equipos de Computación	\$ 399,25		
(-) Depreciación Acumulada	-\$ 4.580,78	TOTAL DE PATRIMONIO	\$ 10.400,60
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 18.159,37		
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 117.756,39	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 117.756,39

**René Bravo
Coronel
Gerente Propietario**

**Mónica Andrade
Contadora**



**ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013
DISTRIBUIDORA BRAVO ABAD
BRAVO CORONEL CORNELIO RENE**

VENTAS NETAS		\$ 303.478,45
(-) COSTO DE VENTAS		\$ 192.514,74
INVENTARIO INICIAL	\$ 83.273,15	
(+) COMPRAS	\$ 171.568,90	
(-) INVENTARIO FINAL	\$ 62.327,31	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 110.963,71
(-) GASTOS		\$ 108.092,45
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 56.568,78	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 15.890,78	
GASTOS VARIOS	\$ 35.632,89	
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO 2013		2871,26

René Bravo Coronel
Gerente Propietario

Mónica Andrade
Contadora



**BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014
DISTRIBUIDORA BRAVO ABAD
BRAVO CORONEL CORNELIO RENE**

ACTIVO		PASIVO	
Caja	\$ 356,87	Proveedores	20.458,79
Bancos	\$ 3.560,47	Obligaciones Financieras	18.560,78
Cuentas por Cobrar	\$ 25.689,70	Otras cuentas x Pagar	32.560,89
Valor Inventarios	\$ 35.870,12		
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 65.477,16	TOTAL DE PASIVOS	\$ 71.580,46
ACTIVO FIJO		PATRIMONIO	
Vehículo	\$ 18.062,50	Capital	\$ 7.336,68
Muebles y Enseres	\$ 4.634,21	Utilidad del Periodo	\$ 2.095,09
Equipos de Computación	\$ 399,25		
(-) Depreciación Acumulada	-\$ 7.560,89	TOTAL DE PATRIMONIO	\$ 9.431,77
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 15.535,07		
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 81.012,23	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 81.012,23

René Bravo Coronel
Gerente Propietario

Mónica Andrade
Contadora



**ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014
DISTRIBUIDORA BRAVO ABAD
BRAVO CORONEL CORNELIO RENE**

VENTAS NETAS		\$ 279.922,54
(-) COSTO DE VENTAS		\$ 189.146,97
INVENTARIO INICIAL	\$ 62.327,31	
(+) COMPRAS	\$ 162.689,78	
(-) INVENTARIO FINAL	\$ 35.870,12	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 90.775,57
(-) GASTOS		\$ 88.680,48
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 46.520,89	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 12.589,78	
GASTOS VARIOS	\$ 29.569,81	
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO 2014		\$ 2.095,09

René Bravo Coronel
Gerente Propietario

Mónica Andrade
Contadora