



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**  
**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

## **TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

**LICENCIADAS EN CONTABILIDAD DE AUDITORÍA**  
**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TEMA:**

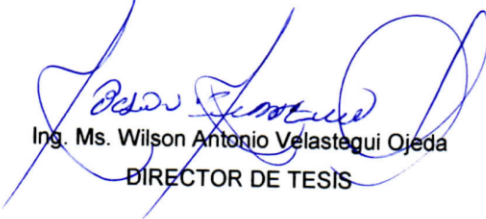
**“ESTRUCTURAR UN PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LAS  
MICROEMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE MATERIALES DE  
CONSTRUCCIÓN DE LA CIUDAD DE MACAS”**

**Cando Jadán María Fani Cumandá**  
**López Chacón Dina Estela**

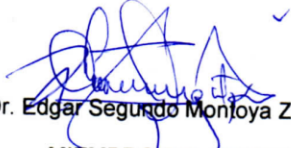
**Macas – Ecuador**  
**2014**

**CERTIFICACION DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad quedando autorizando su presentación.



Ing. Ms. Wilson Antonio Velastegui Ojeda  
DIRECTOR DE TESIS



Dr. Edgar Segundo Monjoya Zúñiga Ph.  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

## CERTIFICADO DE AUTORÍA

María Fani Cumandá Cando Jadán y Dina Estela López Chacón, estudiantes del Programa Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas, Extensión Morona Santiago, somos responsables de las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y manifestamos que los derechos de autoría pertenecen a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.



María Fani Cumandá Cando Jadán



Dina Estela López Chacón

## DEDICATORÍA

Dedico este trabajo a toda mi familia en especial a mi esposo Galo quién me brindó su estímulo y apoyo constante, a mis hijas Gabriela, Alexandra y Larissa por su comprensión y paciencia para alcanzar mi meta. A mi nieta Camila por ser la alegría de mi vida, quienes siempre me motivaron para que siga adelante y confiaron en que podría culminar con éxito.

*María Fani*

El presente trabajo de Tesis quiero dedicar en primer lugar a Dios, por bendecirme para llegar a cumplir un sueño anhelado y a muchas personas que han formado parte de mi vida, quienes siempre me han acompañado con su amistad, consejos, apoyo y ánimo en los momentos más difíciles de mi vida.

A mis hijos, Jennifer y Wilson por ser el mejor regalo que Dios me dio y seguir triunfando, quienes con su amor, apoyo y confianza me permitieron llegar a la culminación de mi meta.

*Dina Estela*

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi Dios, por ser el eje motivador de mi vida, por permitirme llegar a cumplir mi meta trazada dándome fortaleza y sabiduría para lograr con éxito esta etapa universitaria. A todas las personas que de manera directa o indirectamente fueron partícipes de este logro, gracias por su colaboración.

A la Escuela Politécnica del Chimborazo y a sus docentes, quienes nos dieron una oportunidad para estudiar y adquirir los conocimientos necesarios para lograr ser una excelente profesional.

*María Fani*

A Dios, por ser mi fortaleza y mi guía, que me permitió lograr y alcanzar mis metas, fuiste mi apoyo incondicional para seguir adelante, sé que todos pueden decepcionarme, menos tú Gracias Señor por no dejarme sola.

A mi familia, especialmente a mis hijos, quienes me apoyaron incondicionalmente con mucha paciencia y comprensión para poder lograr cumplir con mis metas.

Agradezco a nuestra universidad, que nos ha brindado a lo largo de la carrera universitaria, y a cada uno de los maestros que nos guiaron y fortalecieron con sus sabios consejos y conocimientos.

*Dina Estela*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	I
Certificación del tribunal.....	II
Certificado de auditoría.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Índice general.....	VI
Índice de cuadros.....	X
Índice de gráficos.....	XIII
Summary.....	XV
Introducción.....	16
Capítulo I.....	18
1    El problema.....	18
1.1    Antecedentes del problema.....	18
1.1.1.    Situación Problemática.....,	18
1.1.2.    Problema de investigación.....	18
1.1.3.    Delimitación del problema.....	20
1.2.    Justificación.....	21
1.3.    Objetivo.....	22
1.3.1.    Objetivo general.....	22
1.3.2.    Objetivos específicos.....	22
Capítulo II	23
2    Marco teórico.....	23

2.1	Antecedente de la investigación.....	23
2.2	Fundamentación teórica.....	23
2.2.1.	Administración.....	23
2.2.1.	Importancia de la Administración.....	24
2.2.2..	Funciones de la administración.....	25
2.2.3.	Principios de la administración.....	25
2.3.	Planificación.....	27
2.3.1	Importancia de la planificación.....	27
2.3.2	Principios de la planificación.....	28
2.3.3.	Tipos de planeación estratégica.....	29
2.3.4	Etapas del proceso de planeación estratégica.....	30
2.4	Estrategia.....	31
2.4.1	Características de la estrategia.....,	32
2.5	Planificación estratégica.....	33
2.51	Inicios de la Planeación estratégica.....	33
2.5.2.	Definición de planeación estratégica.....	33
2.5.3	Importancia de la planificación estratégica.....	34
2.5.4	Objetivo de la planificación estratégica financiera.....	35
2.5.5	Modelos de planificación estratégica.....	35
2.5.6	Momentos estratégicos.....	40
2.5.7	Técnicas de la planeación.....	44
2.6.	Planificación estratégica financiera.....	46
2.6.1	Concepto.....	46
2.6.2.	Elementos de la planificación estratégica financiera.....	46
2.6.3	Objetivos de la planificación estratégica financiera.....	47
2.6.4	Procesos de la planificación estratégica financiera.....	47
2.7.	Rentabilidad.....	48
2.7.1	Rentabilidad financiera.....	49
2.7.2.	Rentabilidad económica.....	49
2.7.3.	Importancia de la rentabilidad.....	49
2.7.4.	Método para el cálculo de la rentabilidad.....	50

2.7.4.1.	Método Sumativo.....	50
2.7.4.2	Método multiplicativo o Dupont.....	53
2.7.5.	Indicadores de la rentabilidad.....	52
2.7.5.1	Cuenta de estados financieros.....	53
2.7.5.2	Valor actual neto (VAN).....	56
2.7.5.3	Tasa interna de retorno (TIR).....	56
2.7.6.	Análisis de la rentabilidad.....	57
2.8.	Hipótesis.....	57
2.8.1.	Hipótesis general.....	57
2.8.2	Hipótesis específicas.....	59
2.9.	Variables.....	58
2.9.1	Variables independiente.....	58
2.9.1	Variable dependiente.....	58
	Capítulo III.....	60
3	Marco metodológico.....	60
3.1.	Tipos de investigación.....	60
3.1.1.	Investigación descriptiva.....	60
3.1.2	Investigación documental-bibliográfica.....	61
3.2.	Población y muestra.....	61
3.2.1.	Muestra.....	62
3.3.	Métodos, técnicas e instrumentos.....	62
3.3.1.	Métodos.....	62
3.3.2	Técnicas.....	63
3.3.3.	Instrumentos.....	64
3.3.4.	Análisis e interpretación de datos.....	64
3.3.5	Comprobación de la Hipótesis.....	64
3.4.	Resultado.....	64
	Capitulo IV.....	94
4	Marco propositivo.....	94
4.1.	Título.....	94
4.2.	Antecedentes de la propuesta.....	94



4.3.	Justificación.....	95
4.4.	Objetivos de la propuesta.....	96
4.4.1.	Objetivo general.....	96
4.4.2	Objetivos específicos.....	96
4.5.	Modelo Delta.....	96
4.5.1	Triángulo : Construyendo la visión del negocio.....	97
4.6.	Visión propuesta.....	100
4.7.	Misión propuesta.....	101
4.8.	Políticas propuestas.....	101
4.9.	Valores.....	101
4.10.	Organigrama propuestos.....	102
4.11.	La estructura de la industria.....	105
4.12.	Proveedores.....	106
4.13.	Instituciones Financiera.....	107
4.14.	Posicionamiento Competitivo.....	112
4.15.	Desarrollo de las actividades estratégicas.....	115
4.15.1.	Elaboración estratégica.....	115
4.15.2.	Explicación del proceso de elaboración de la estrategia.....	117
4.16.	Elaboración de un plan estratégico.....	118
4.17.	Agenda estratégica especificando las tareas del negocio.....	120
4.18.	Recursos humanos parte importante en la organización.....	122
4.18.1	Crear conciencia para que RRHH se convierta en un activo.....	122
4.18.2	Creación de un mapa estratégico.....	122
4.19.	El proceso adaptivo. Alineándola estrategia con la ejecución....	123
4.20.	Evaluación del sistema.....	123
4.21.	Plan financiero.....	127
4.21.1	Introducción.....	127
4.21.2.	Objetivo.....	127
4.22.	Modelo de estados financieros.....	132
4.22.1	Objetivo.....	132
4.22.2	Balance general.....	133

4.22.3	Estado de Resultados.....	134
4.22.4.	Estado de flujo de efectivo.....	136
4.23.	Clasificación de los Estados Financieros.....	137
4.23.1	Activo corriente.....	137
4.23.2	Pasivo Corriente.....	137
4.24.	Análisis financieros.....	139
4.25.	Razones financieras.....	141
4.25.1	Índice de liquidez.....	141
4.25.2.	índice de actividad.....	142
4.24.3.	Índice de solvencia ( endeudamiento).....	144
4.25.4	Índice de rentabilidad.....	145
4.26.	Punto de equilibrio.....	147
4.27.	Presupuesto de planeación.....	148
4.27.1.	Presupuesto de efectivo o flujo de caja.....	148
4.27.2.	Utilidad de flujo de efectivo.....	149
4.27.3.	Presupuesto de venta.....	151
4.27.4	Presupuesto de compra.....	152
4.27.5	Presupuesto de gastos administrativos.....	153
	Conclusiones y recomendaciones.....	154
	Conclusiones.....	154
	Recomendaciones.....	155
	Bibliografía.....	156
	Anexos.....	159

## ÍNDICE DE CUADROS

No-	TÍTULO	PÁG.
1	Modelo de planificación estratégica de Fred David.....	37
2	Modelo de planificación estratégica de Innestec.....	38
3	FODA.....	45
4	Operacionalización de las variables.....	59
5	Población.....	61
6	Distributivo de la muestra.....	62
7	Plan estratégico.....	65
8	No tiene un plan estratégico.....	66
9	Cambios al aplicar un plan estratégico.....	67
10	Nivel de conocimiento de un plan estratégicos.....	68
11	Aplicar un plan estratégico.....	69
12	Mayor rentabilidad.....	70
13	Cambios dentro de las microempresas.....	71
14	Fuentes de financiamiento.....	72
15	Tienen una buena administración.....	73
16	Atención al cliente.....	74
17	Por qué acuden a las microempresas.....	75
18	Valor agregado.....	76
19	Misión y visión.....	77
20	Compre frecuentemente.....	78
21	Nuevas alternativas.....	79
22	Líneas de crédito.....	80
23	Políticas internas de la microempresa.....	81
24	No socializa sus políticas empresariales.....	82
25	Mejoras de las microempresas.....	83
26	Misión, visión y objetivos.....	84
29	Cambios en la microempresa.....	87

30	Fuentes de financiamiento. ....	88
31	Constatación de resultados.....	89
32	Frecuencias observadas. ....	92
33	Frecuencias esperadas y cálculo de chi-cuadrado .....	92
34	Distribución X <sup>2</sup> 1 cola .....	93
35	Mejor producto (MP) .....	98
36	Solución integral para el cliente (SIC) .....	99
37	Consolidación del sistema (CS) .....	100
38	Descripción de las funciones.....	103
39	Microempresas.....	105
40	Proveedores.....	106
41	FODA .....	111
42	Actividades estratégicas. ....	113
43	Proceso de la elaboración de la estrategia. ....	116
44	Una nueva visión de la gestión estratégica. ....	118
45	Un enfoque de gestión estratégica basada en el cliente.....	121
46	Proceso de evaluación del desempeño estratégico. ....	125
47	Planteamiento estratégico financiero. ....	128
48	Desarrollo de los objetivos financieros.....	129
49	Presupuesto para la ejecución del plan financiero.....	131
50	Balance general. ....	134
51	Estado de resultados. ....	135
52	Del proceso de análisis de estados financieros planificación, pro .....	140
53	Presupuesto de efectivo.....	150
54	Presupuesto de ventas. ....	152
55	Presupuesto de compras. ....	152
56	Presupuestos de gastos administrativos.....	153

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

No-	TÍTULO	PÁG.
1:	Modelo de la planificación estratégica de Serna Gómez.....	36
2:	Modelo de Planeación Estratégica de Arnoldo C. Hax .....	39
3:	Plan estratégico .....	65
4:	No tiene un plan estratégico .....	66
5:	Cambios al Aplicar un Plan Estratégico .....	67
6:	Nivel de conocimiento de un plan estratégico.....	68
7:	Aplicar un plan estratégico .....	69
8:	Al aplicar un plan estratégico mayor rentabilidad.....	70
9:	Cambios dentro de la microempresas .....	71
10 :	Fuentes de financiamiento .....	72
11 :	Tiene buena administración.....	73
12	Atención al cliente.....	74
13:	Por qué acude a las microempresas.....	75
14:	Valor agregado. ....	76
15 :	Misión y Visión. ....	77
16:	Compra frecuentemente. ....	78
17:	Incremento en lo siguiente:.....	79
18:	Líneas de créditos.....	80
19:	Políticas Internas de la microempresas .....	81
20:	Políticas empresariales .....	82
21:	Mejoras de la microempresa. ....	83
22:	Misión. Visión y Objetivos.....	84
23:	Capacitaciones .....	85
25:	Cambios microempresas .....	87
26:	Fuentes de Financiamiento.....	88
27:	Zona de rechazo de la Hipótesis Nula.....	93
28:	Organigrama.....	103

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito estructurar un "Plan Estratégico Financiero" para las microempresas distribuidoras de materiales de construcción en la ciudad de Macas", la misma que facilitará el desarrollo de estrategias para mejorar la rentabilidad, para obtener información nos hemos basado en un análisis situacional que nos permitió conocer que las microempresas no aplican un plan estratégico financiero, razón por la cual no mantienen objetivos y metas claras para su buen funcionamiento, para poder respaldar nuestra investigación estructuramos un marco teórico, dicha información está basada en material bibliográfico, constituyendo una guía para el análisis, comprensión y desarrollo de cada una de las variables, para realizar esta investigación se utilizó métodos: explicativo, deductivo e inductivo, de igual forma se requirió de técnicas como las encuestas estructuradas con 8 ítems cada uno, realizado a los propietarios, empleados y clientes quienes nos facilitaron la información necesaria para su aplicación. Con los resultados obtenidos realizamos la comprobación de la hipótesis para establecer la factibilidad del proyecto establecido, por lo que se aplicó la propuesta Delta, la misma que se basa como atraer al cliente, y finalmente terminamos con las conclusiones y recomendaciones donde se da conocer que esta investigación es importante porque las estrategias planteadas y el programa para ampliar una unidad productiva servirán de modelo para todo el sector de la construcción.



Ing. Ms.C. Wilson Antonio Velastegui Ojeda  
DIRECTOR DE TESIS

### **Abstract**

The present paper aims to structure a "Financial Strategic Plan" for microcompanies distributors of building materials in Macas city, this will facilitate the development of strategies to improve profitability, situational analysis was developed in order to obtain information which allowed to know that microenterprises do not apply a financial strategic plan, for this reason, there are not clear targets and objectives for its functioning, to support this research a theoretical framework was designed, the information was based on bibliographic material, constituting a guide for analyzing, understanding and development of each of the variables, to perform this research explanatory, deductive and inductive methods were used, structured surveys with 8 items each one to owners, employees and customers were used who gave important information to do this research. From the obtained results it was possible to test the hypothesis to establish the feasibility of the established project, that is why a Delta proposal was applied, it tries to attract clients and finally conclusions and recommendations were given, allowing to know that this investigation is very important because the strategies proposed and the plan serve for expanding, a productive unit which will serve as a model for the entire construction industry.



## INTRODUCCIÓN

Hoy en día la fácil aplicación de planes estratégicos financieros y cambios tecnológicos, constituyen una base sólida para el crecimiento económico de toda empresa u organización, desarrollando un mejor nivel de eficiencia, productividad y proyectos que faciliten la toma de decisiones de forma oportuna para poder realizar las correcciones necesarias.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. En la actualidad la economía no se encuentra estable debido a factores internos y externos, por consiguiente, las microempresas debe llevar de una manera eficiente los recursos de la misma, tomar buenas decisiones para llegar a cumplir sus metas

La rentabilidad es la capacidad de generar utilidades es decir la relación entre ingresos y gastos, cuando sus ingresos son mayores que los gastos se produce mayor utilidad, los mismo que son respaldo para las microempresas, porque les permite crecer y crear oportunidades, tanto para los microempresario y giran a su alrededor.

Cuando una empresa no planifica adecuadamente, se ve afectada en su rentabilidad es decir que sus ingresos son inferiores a sus gastos, es por eso que la presente investigación, tiene la finalidad de ser una guía a seguir para que las microempresas. Con el propósito de lograr mejorar las actividades diarias dentro de la organización puesto que para poderse mantenerse en el mundo competitivo de hoy, se hace necesario mejorar la administración de los recursos que pueda llegar a una reducción de tiempo y costos los mismo que proporcionará mayor utilidad a las microempresas.

La presente investigación está conformada por cinco capítulos para una mejor comprensión citamos a continuación



En el primer capítulo se hará un breve análisis de la investigación en los cuales se encuentra reseña histórica, principios, delimitación del problema e investigación, justificación y objetivos.

En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico, para el proceso del mismo se tomó como referencias investigaciones previas, y textos de diferentes autores relacionados con la administración, planificación, estrategias, rentabilidad, cada una de ellas con sus respectivas categorías las mismas que nos proporcionan conceptos ideas para el análisis de cada una de las variables determinadas en la hipótesis

En el tercer capítulo nos referimos al marco metodológico dónde identificamos los métodos, técnicas e instrumentos, se delimita las población y muestra para realizar las encuestas que realizamos para poder tabular y obtener información que nos permita conocer si es viable el proyecto de acuerdo a los objetivos e hipótesis, y la comprobación de los resultados hipótesis mediante la comprobación del chi cuadrado,

En el IV capítulo lo desarrollamos la propuesta que se encuentra compuesta por cuatro partes: diagnóstico. Desarrollo, aplicación y evaluación con sus respectivos subtemas y finalmente conclusiones y recomendaciones y anexos.

# CAPÍTULO I

## 1. EL PROBLEMA

### 1.1. Antecedentes del Problema

#### 1.1.1. *Situación Problemática.*

En la ciudad de Macas existen 25 microempresas cuyo objeto social es la distribución de materiales de construcción, el mercado creciente en esta ciudad obliga a que las entidades organicen su estructura, y delimiten objetivos, metas y estrategias para llegar a ellas; ya que mucho depende de una buena administración el desarrollo del negocio y la obtención de mayores beneficios, por lo tanto la utilización de ésta herramienta de la administración como lo es la Planificación Estratégica permitirá darles a las microempresas distribuidoras de materiales de construcción, una estructura organizacional y el delineamiento de estrategias para el logro de las metas.

#### 1.1.2. *Problema de Investigación.*

En la actualidad existen muchas personas emprendedoras, que al presentarse oportunidades, como el crecimiento acelerado en el sector de la construcción, se ha incrementado microempresas dedicadas a la distribución de materiales de construcción.

El propósito fundamental de toda microempresa desde su inicio es ser generadoras de ingresos y ser competitiva, pero sin embargo los cambios económicos la globalización, la competencia y las exigencias del consumidor que cada vez es más exigente e informado, y quiere mayor valor agregado, calidad de servicios productos, han ocasionado una serie de problemas, entre ellas no contar con plan financiero que les permita mantener a su cliente actual y captar nuevos clientes potenciales y mejorar su rentabilidad.

En esta localidad existen alrededor de 25 microempresas que se dedican a esta actividad, muchas de ellas carecen de estrategias y planes que les permita crecer de una manera eficiente, porque hoy en día es algo fundamental contar con herramientas necesarias para llegar al éxito en su emprendimiento.

Estas microempresas están dedicadas a la comercialización de materiales de construcción y ferretería en general, siendo una ciudad en la que el comercio ha ido creciendo se ha visto la necesidad de darles una planificación formal en conjunto, por lo que será en beneficio no solo de los negocios sino de la sociedad y al sector de la construcción. Las microempresas de la localidad para la comercialización manejan varias líneas de productos pero como toda microempresa tienen varios problemas que corresponde al nivel de ventas, es por ello que la implementación de la planificación permitirá plantear estrategias de solución a este y otros problemas.

Las microempresas deben llevar correctamente su contabilidad, y es una de la falencia de la mayoría de estas microempresas, se evita facturar para evadir el pago de impuestos y cumplir con las obligaciones del servicio de rentas internas SRI, y no presentan correctamente sus estados financieros que, permite detectar a tiempo errores para la toma de decisiones en los momentos oportunos, para poder direccionar a la microempresa por el camino correcto, muchas veces no aplican ningún plan, y por lo tanto no llegan a cumplir sus metas o si lo hacen con mucha lentitud que no es beneficioso para el propietario de la microempresa.

Las microempresas se manejan con inventarios extensos, pero mucho de ellos no poseen, el capital necesario, recurriendo a los crédito de los bancos locales, en especial al Banco Nacional de Fomento, quién mantiene líneas de crédito con bajas tasas de intereses, facilitando a los beneficiarios, aumentar su inventario, pero sin embargo cuando los crédito excede a montos superiores de diez mil dólares las garantías son hipotecarias, además de una serie de requisitos, demorándose el trámite por tal motivo acuden a otras

instituciones financieras como el Banco del Austro o el Pichincha, a pesar de tener tasas con intereses altos, logran otorgar créditos en menor tiempo por la facilidad que brindan a los beneficiarios, aunque en cierta forma esto crédito disminuyen la rentabilidad de las microempresas, del mismo modo las Cooperativas de Ahorro y Crédito, se encuentran prestas para dar créditos a las personas que solicitan.

Un nuevo modelo para la aprobación rápida de créditos fue presentado por la Corporación Financiera Nacional (CFN). Así, la entidad espera reducir el tiempo de aprobación y entrega de los préstamos a un máximo de 20 días después de presentada la solicitud

Actualmente la tecnología avanza a pasos agigantados, permitiendo que sus actividades se realicen con rapidez, por ejemplo existen programas contables que diariamente o cada mes entreguen sus reportes contable, por lo que en esta época todas las microempresas deben manejar un sistema contable y financiero, permitiendo mejorar la calidad de servicio al cliente y tener reportes financieros oportunos.

Esta realidad motivó para realizar el proyecto de tesis denominado “Estructuración de un plan estratégico financiero de las microempresas distribuidoras de material de construcción en la ciudad de Macas” que permitirá el éxito de la misma.

### **1.1.3. Delimitación del Problema.**

**1.-Objeto de estudio** El objeto de estudio se encamina en la Planificación estratégica financiera por ser fuente del trabajo de investigación.

**2.-Área de Estudio.** *El campo de estudio de la presente investigación es el área de finanzas.*

**3.-Aporte práctico.** Diseño de una planificación estratégica financiera.

## **1.2. Justificación**

Este Plan Estratégico ayudará a que los propietarios de las microempresas, plasmen la dirección que le quieren dar a la microempresa, y cuando este plan es transferido hacia toda la microempresa, ésta creará aptitudes positivas en todo el personal para la obtención de sus objetivos.

A los gerentes a fijarse objetivos centrales, de manera que el trabajo diario permita cumplir las metas, a los trabajadores que se comprometa con la organización a laborar coordinadamente y en equipo para el crecimiento de la misma, y a su clientela ofrecer un mejor servicio ágil, oportuno y eficiente.

Este tema de investigación nos permite a nosotras como estudiantes universitarias a realizar aportes en el desarrollo de la investigación contribuyendo en forma directa e indirecta en diferentes áreas como en lo académico, económico, social y por ello la creación y redefinición de valores corporativos dando lugar al trabajo en equipo, mejorando la calidad de servicio. La comunicación del personal, siendo más creativos e innovadores, y adquiriendo compromiso con la organización.

Desde el punto académico nos consentirá poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en las aulas universitarias, el mismo que nos servirán de apoyo para realizar la investigación. Un plan estratégico financiero que permitirá a las microempresas dar la oportunidad de mejorar su rentabilidad y por ende trae consigo beneficio en lo social, debido a que permitirá crear fuente de trabajo disminuyendo el desempleo en la Ciudad de Macas mejorando las condiciones de vida de varias familias.

Desde el punto de vista económico, al aplicar correctamente este plan estratégicos se trabajará con mayor eficiencia y eficacia, dando lugar incrementar el porcentaje de ventas, provocando obtener mayor utilidades que generará más impuesto ocasionando mayor ingresos al Estado, el mismo será distribuido en obras para el bienestar de la población

La investigación es viable gracias a la convivencia y acceso en el cantón Morona, se conoce las dinámicas comerciales y por ende a los propietarios de los negocios dedicados a esta línea de artículos ferreteros y de construcción, por lo que será fácil identificar las debilidades para lograr fortalecerlas por medio de las estrategias propuestas que permitirán lograr un mejor desarrollo de sus negocios.

Este trabajo es factible porque se cuenta con información primaria y secundaria con respecto al tema de planificación estratégica y también por el nivel de asociación de los microempresarios dedicados a la línea de artículos ferreteros y de construcción, para lograr el desarrollo de las ferreterías que conformaran este grupo y así aportar al dinamismo de la economía de la ciudad.

Los beneficiarios directos serán los dueños de las microempresas distribuidoras de materiales de construcción, quienes al aplicar este plan están direccionando correctamente para lograr cumplir sus metas y objetivos y los beneficiarios indirectos serán los clientes de cada una de estas microempresas.

### **1.3. Objetivos**

**1.3.1. *Objetivo general.***- Elaborar un Plan Estratégico Financiero para las Microempresas Distribuidoras de Materiales de Construcción de la Ciudad de Macas.

#### **1.3.2. *Objetivos Específicos.***

- Analizar la realidad de la comercialización en la microempresas distribuidoras de materiales de construcción.
- Construir bases técnicas, con respaldo en las normas respectivas.
- Diseñar la propuestas en el medio micro empresarial en la Ciudad de Maca

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la Investigación

Una vez que se procedió a revisar los archivos de tesis de la Escuela Superior del Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas y Universidad Católica extensión Macas, existen trabajos de investigación expuestos por los investigadores como:

“Planificación financiera para las microempresas distribuidoras Río sport de la ciudad de Riobamba, 2011-2015”, “Formulación de un Plan Estratégico Financiero para la empresa VISET de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo 2011-2015”, “Plan Estratégico Financiero de Su distribuidora Farmacéutica DIFADI”, ninguna de ellas son idénticas, por lo tanto el trabajo presentado es original de las autoras.

#### 2.2. Fundamentación teórica.

Para hablar de la planificación Estratégica, es necesario analizar aspectos inherentes a la Administración empresarial por tener una relación directa.

##### 2.2.1. Administración.

Palabra administración viene del latín “Administratio” que significa acción de administrar. Se forma del prefijo “ad” que significa hacia y del sufijo “ministratio” que a la vez viene de “minister” que significa “subordinación u obediencia”; el que realiza una función bajo el mando de otro; de un servicio que presta. Reyes A, (1992). La Administración es una de las actividades más importantes, pues a medida en que la sociedad empezó a depender del esfuerzo grupal y que muchos grupos organizados tendieron a crecer; la tarea de los administradores se volvió más importante, puesto que la administración persigue la productividad, lo que implica eficiencia y eficacia. Robinson, Stephen P. (2005)

Tomando en cuenta la definición de Administración citado por los diferentes autores, diremos que administrar es disponer con anticipación lo que se desea cumplir y el cómo se va lograr, utilizando la menor cantidad de recursos disponibles y ejecutando actividades planificadas con el fin de lograr los objetivos o metas establecidas en menor tiempo posible.

#### **2.2.1.1. *Importancia de la administración.***

Según la definición de varios autores se puede decir que la administración nace con la humanidad con el propósito de lograr más eficiencia y eficacia, permitiendo a los que aplican: optimizan los recursos, disminuye costos, a cortan el tiempo, mejoran su rentabilidad.

- La administración es de gran importancia debido a las siguientes características de la administración:
- Su Universalidad: es aplicable a nivel mundial. El fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un organismo social.
- Su especificidad: aunque la administración vaya acompañada de otros fenómenos distintos, su función es específica distinta a lo que lo acompaña.
- Su unidad temporal: La administración existe en todo momento, quiere decir que el fenómeno administrativo es único y por lo tanto se está dando en toda la vida de una empresa ya sea en mayor o menor grado.
- Su unidad jerárquica: todos cuanto tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados de la administración. Reyes A. (1992).



### **2.2.1.2. Funciones de la Administración.**

Varios autores interpretan que las funciones administrativas consideradas como un todo, conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente, planeación, organización, dirección, control y análisis, son funciones administrativas.

1. Planeación.- Es la etapa que determina lo que se desea que suceda en el futuro de una organización, por lo cual fijamos, estrategias, objetivos, metas, y políticas.
2. Organización.-Es la distribución adecuada de los recursos humanos, económicos y funciones a desempeñar dentro de la microempresa para crear un ambiente armónico, y lograr el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas de manera eficiente y eficaz.
3. Dirección .Es una etapa en la que se delega y se distribuye las funciones y sus normativas al personal que labora dentro de la microempresa.
4. Coordinación.- Es lograr mantener armonía entre los empleados y las funciones a desarrollar para lograr el cumplimiento a cabalidad las tareas encomendadas.
5. .Control.- Es proceso que nos permite verificar si los objetivos y metas planteados se han cumplido de forma eficiente, y al mismo tiempo detectar oportunamente los errores y obstáculos que no permitieron cumplir los resultados esperados,

### **2.2.1.3. Principios de la administración.**

Los principios de la Administración ayudan a simplificar o reducir el trabajo administrativo, los principios son flexibles y susceptibles a cualquier cambio o necesidad

Henri Fayol enumera 14 principios de administración que son de intereses

particulares: Por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa.

- Unidad de Mando: Para que exista una relación armónica y no confusiones en una microempresa debe estar regida por una autoridad quién designa o quite acciones a los subordinados inmediatos.
- Unidad de Dirección: Todo el personal de una organización debe conocer y regirse a un solo jefe y al mismo plan para lograr la unidad y llegar a cumplir sus metas.
- Centralización: Las autoridades máximas se concentra en los altos rangos de la jerarquía.
- Jerarquía: representa el número de niveles desde la máxima autoridad hasta el nivel inferior. Cada decisión que se tome serán trasmitida de acuerdo al orden de mando hasta llegar a la máxima autoridad.
- División del trabajo: E la separación de las actividades y la designación del personal de acuerdo a sus capacidades, destrezas y conocimientos.
- Autoridad y responsabilidad: Es la persona facultada de aplicar las normas, de emitir órdenes, solucionar conflictos, generar confianza y responsabilidad.
- Disciplina: Es saber respetar las normas, reglamentos, y buen comportamiento para que la tarea que realicen lo hagan con esmero y dedicación.
- Remuneración personal: Pago justo y a tiempo para que el personal este estimulado y se apersona de la microempresa.
- Orden: Manera coordinada de establecer y ubicar en el lugar y momento

adecuado al recurso humano y económico de las microempresas.

- Equidad: Cortesía y rectitud para lograr la honestidad del personal.

### **2.3. Planificación**

“La planeación es el proceso de determinar cómo el sistema administrativo alcanzará sus objetivos. En otras palabras, cómo puede la organización llegar a donde quiere llegar” Certo S. (2001)

“La planeación es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué deben hacerse para alcanzarlos “ Chiavenato I. (1986)

“Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización”. Agustín Reyes Ponce (2003)

De acuerdo a los conceptos antes mencionados podemos mencionar que planificación es un proceso que nos permite anticipar a los hechos a través de la formulación de objetivos y la manera de cómo llegar a cumplir el futuro deseado.

#### **2.3.1. Importancia de la planificación.**

Nada en el mundo de las empresas es producto de la improvisación y el azar. Si no tenemos un camino descrito con anterioridad a través del establecimiento de los objetivos alcanzable, será muy difícil dar respuesta a la dinámica que nos plantea un nuevo orden mundial caracterizado por las modificaciones abruptas que solo darán oportunidades para aquellas empresas que tengan un excelente conocimiento del contexto en el cual participan. Planear, por lo tanto es vital para las otras funciones administrativas, esto es, sin la planeación no se puede organizar, dirigir ni

controlar.

Criterios por los cuales la planeación es importante en las organizaciones

- Se anticipa a los problemas.
- Define el camino a seguir.
- Establece los cursos de acción que se llevará a cabo.
- Los recursos son empleados en forma más eficiente.
- Las decisiones se basa en información comprobable.
- Reduce el riesgo y la incertidumbre.
- Permite que las empresas estén mejor preparadas para el cambio.
- Reduce los niveles de improvisación.

Ospina Montoya N (2010)

### **2.3.2. Principios de la planificación.**

Los principios de la planificación, son::

- Principio de la contribución a objetivos.- el objetivo de los planes y sus componentes es lograr y facilitar la consecución de los objetivos de la organización, con interés particular en alcanzar el objetivo principal.
- Principio de la primacía de la planificación.- la primera función administrativa que desempeña la gerencia es la planificación, que facilita la organización, la dirección y el control.
- Principio de la iniciación de la planificaciones la alta gerencia.- la planificación tiene su origen en la alta gerencia, porque esta es responsable de alcanzar los objetivos de la organización y la forma más eficaz de lograrlos es por la planificación.
- Principio de la penetración de la planificación.- la planificación abarca todos los niveles de la empresa.
- Principio de la eficiencia de operaciones por planificación.- las operaciones eficientes se pueden efectuar mediante un proceso formal de planificación que abarca objetivos, estrategias, programas, políticas, procedimientos y normas.
- Principio de la flexibilidad de la planificación.- el proceso de planificación

debe ser adaptable a las condiciones cambiantes; por tanto, debe haber flexibilidad en los planes de la organización.

- Principio de sincronización de la planificación.-os planes a largo plazo están sincronizados con los planes a mediano plazo, los cuales, a su vez, lo están con los a corto plazo, para alcanzar más eficaz y económicamente los objetivos de la organización.
- Principio de los factores limitantes .- la planificadores deben tomar en cuenta los factores limitantes (mano de obra, dinero, máquinas, materiales y administración) conjuntándolos cuando elaboren los planes.
- Principio de estrategias eficaces.- una guía para establecer estrategias viables consiste en relacionar los productos y servicios de la empresa con las tendencias actuales y con las necesidades de los consumidores.
- Principios de programas eficaces.- para que los programas sean eficaces deben ser una parte esencial de la planificación a corto y largo plazo y debe estar integrados a la planificación estratégica, táctica y operacional.
- Principios de políticas eficaces.-las políticas se basan en objetivos de la organización; mediante estas es posible relacionar objetivos con funciones, factores físicos y personal de la empresa; son éticas definidas, estables, flexibles y suficientemente amplias; y so complementarias y suplementarias de políticas superiores.

*[www.slideshare.net/horaciovargasponce/planificación](http://www.slideshare.net/horaciovargasponce/planificación) 32292138*

### **2.3.3. Tipos de la planeación estratégica.**

Existen tres tipos de la planeación estratégica:

- Estratégica: la planeación estratégica lo realiza para largo plazo, comprende la organización como un todo, con un contenido genérico.
- Táctica; Se lo realiza para mediano plazo, aborda por separado cada área o departamento de la organización de manera detallada.
- Operativa: planificación a corto plazo aborda exclusivamente cada tarea u operación de manera específica Coulter,R (1998)..

#### **2.3.4. Etapas del proceso de planeación estratégica.**

Las etapas de la planificación estratégica son las siguientes:

Formulación de estrategia.-La formulación de la estrategia parte del establecimiento de la revisión de la misión, visión y valores de la organización por parte de la alta dirección. La misión es una declaración en la que se describe el propósito o razón de ser de la organización y la visión es lo que la organización pretende alcanzar a largo plazo. Los valores y principios éticos, constituyen la base sobre la que se asienta la cultura de la organización.

Implementación de estrategias.- La implementación de la estrategia es la suma total de actividades y opciones requeridas para ejecutar un plan estratégico.

Es el proceso por medio del cual los objetivos, las estrategias y las políticas se ejecutan a través de desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos.

Evaluación de la estrategia.-En muchas organizaciones, simplemente una valoración sobre la efectividad en que se desempeña una empresa. ¿Han aumentado los activos de la microempresa?, ¿Ha experimentado la organización un aumento de rentabilidad?, se han incrementado las ventas?,¿se ha incrementado los niveles de productividad?, ¿Han subido los márgenes de utilidad?, ¿La tasa de retorno de la inversión?, así como las tasas de ganancias por acción? Ciertas empresas mencionan que su estrategia debe ser correcta en caso de que las respuestas a estos tipos de preguntas sean afirmativas. Serna Gómez (1994)

## **2.4. Estrategia**

Estrategia existió desde tiempos remotos, los griegos solían aplicar para sus batallas para su defensa y conquista de los pueblos, actualmente la estrategia se utiliza en todo ámbito, como en área educativa, deportiva, social, y grandes y pequeña empresas.

La estrategia no tiene una definición establecida, algunos autores lo definen de la siguiente manera.

“La estrategia puede considerarse como un concepto multidimensional que abarca todas las actividades fundamentales de la firma, otorgándole un sentido de unidad, orientación y propósito y facilitando al mismo tiempo las modificaciones necesarias inducidas por su medio” Arnoldo Hax y Majluf N (199; 25):

La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante. Esto a la larga nos va ayudar a cómo lograr nuestro objetivo y cómo luchar por la misión de la organización. Johnson y Scholes (2001: 10),

“Las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestra los medios, recursos y esfuerzos que deben emplearse para lograr los en condiciones óptimas. A través de las estrategias se plantea de cómo lograr específicamente y de la mejor manera los objetivos” Munch, I. (2008: 51):

En conclusión podemos definir a la estrategia como un conjunto de acciones que son planificadas de manera tal que contribuyan a lograr un fin u objetivo que nos hemos determinado previamente. Crea el vínculo principal entre las metas y objetivos que desea alcanzar la empresa y las políticas de las áreas funcionales, así como los planes operativos de que se vale para orientar todas sus actividades futuras. La estrategia es muy importante dentro de la

planificación debido a que nos ayuda a cumplir con nuestras aspiraciones empresariales de una manera eficiente.

#### **2.4.1. Características de la Estrategia.**

**La estrategia debe contener las siguientes características::**

1. Horizonte Temporal. Generalmente la palabra estrategia se emplea para describir actividades que comprenden un amplio horizonte de tiempo, en relación con el tiempo que se tarda en efectuarlas y el que se tarda en observar su impacto

2. Impacto. La estrategia no necesariamente debe ser impactante desde su escogencia pero al menos su impacto final si debe ser importante.

3. Concentración de esfuerzos. Una estrategia eficaz, por lo general, suele requerir concentrar la actividad, esfuerzo o atención en un número bastante reducido de fines. Lo que disminuye implícitamente, los recursos disponibles para otras actividades.

4. Patrón de Decisiones. La mayor parte de las estrategias exigen que ciertos tipos de decisión sean tomadas con el tiempo, estas han de apoyarse las unas con las otras, como siguiendo un patrón uniforme.

5. Capacidad de Penetración. Una estrategia engloba un amplio espectro de actividades, lo cual requiere que todos los niveles de una organización actúen casi indistintamente, en formas que refuercen las estrategias. La estrategia es a largo plazo y de gran alcance, engloba y controla las acciones más importantes de la organización y es un determinante básico de su éxito o fracaso a lo largo del tiempo.

<http://elsofa-delgerente.blogspot.mx/2008/04/caracteristicas-de-la-estrategia.html>



## **2.5. Planificación estratégica**

### ***2.5.1. Inicios de la Planeación Estratégica.***

El origen de la planeación se remota a los pueblos chinos donde Sun Tzu utilizó estrategias en el tiempo de guerra, Aníbal que tenía el propósito de conquistar Roma realizó una serie de actividades que a través del análisis de su medio ambiente, de los hechos pasados, de las amenazas o situaciones perjudiciales y la necesidad de planificación su reino.

Peter Drucker en 1954, define la estrategia como la capacidad de los gerentes para analizar la situación actual de las unidades empresariales y su capacidad e idoneidad para someterlas al cambio, conociendo los recursos que esta posee al igual aquellos que esta requiere para su óptimo desempeño.

Von Neumann y Morgerstern fueron los primeros que enfocaron la planificación a sus negocios planteando el concepto de la realización de actos por parte de las empresas en base a una situación determinada.

En conclusión, con el paso del tiempo el concepto de planeación estratégica ha sido reestructurado debido a los constantes cambios del mundo producidos en parte por la globalización y el flujo constante de la información, por tal razón se ha definido actualmente como el proceso que permite a los directivos o las personas encargadas de la toma de decisiones en la unidad empresarial el procesamiento y análisis de la información para que las empresas logren altos niveles de competitividad y desarrollo

### ***2.5.2. Definición planeación estratégica.***

Podemos definir a la planeación estratégico como una herramienta que utilizan las empresas para proyectarse al futuro, estableciendo metas y objetivos por cumplir a igual que determinando cuales y cuantos serán los

recursos que se van a utilizar para lograr cumplir los objetivos y al mismo tiempo minimizar los riesgos.

“La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Un proceso de planeación estratégica eficaz no debe ser formal y burocrático, sino que debe iniciar con preguntas simples.”(Chiavenato & Sapiro, (2011)

“La determinación de la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias de la organización. Considerando las fortalezas y debilidades internas, así como también las oportunidades y riesgos del entorno. ”Contreras(2000).

En resumen, podemos decir que, la planificación estratégica es un proceso de análisis que permite valorar la microempresa, sus necesidades y establecer horizontes, por medio de estrategias las cuales permitirán el cumplimiento de objetivos.

### **2.5.3. Importancia de la Planificación Estratégica.**

La importancia de la planeación estratégica se basa principalmente en lo siguiente:

Se basa en otorgar un modelo a seguir, para que la microempresa llegue a cumplir los objetivos planteados y dirigiendo a la organización a un mejor funcionamiento para alcanzar el éxito.

- Al establecer correctamente la misión de la microempresa, otorgarán mejor direccionamiento para que sus actividades sean eficaces y rentables y proporcionando cambios y transformaciones que permita a la organización el futuro deseado.
- La planificación estratégica nos permite anticipar a los hechos,

permitiendo medir y controlar las actividades para detectar si las estrategias establecidas se están aplicando correctamente, y revelar oportunamente las falencias y así tomar las decisiones necesarias para el buen funcionamiento de la organización.

- La planificación estratégica ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización.

#### **2.5.4. *Objetivos de la Planificación Estratégicas.***

Los objetivos de la planificación permiten a las organizaciones que lo aplican a lo expuesto

- Definir lo que deberá ser la organización en el futuro.
- Crear escenario futuros de lo que será el contexto de la organización
- Definir, con anticipación los factores estratégicos con relación al futuro
- Conquistar una posición ventajosa centrada en los clientes.
- Identificar a la competencia
- Identificar oportunidades significativas.

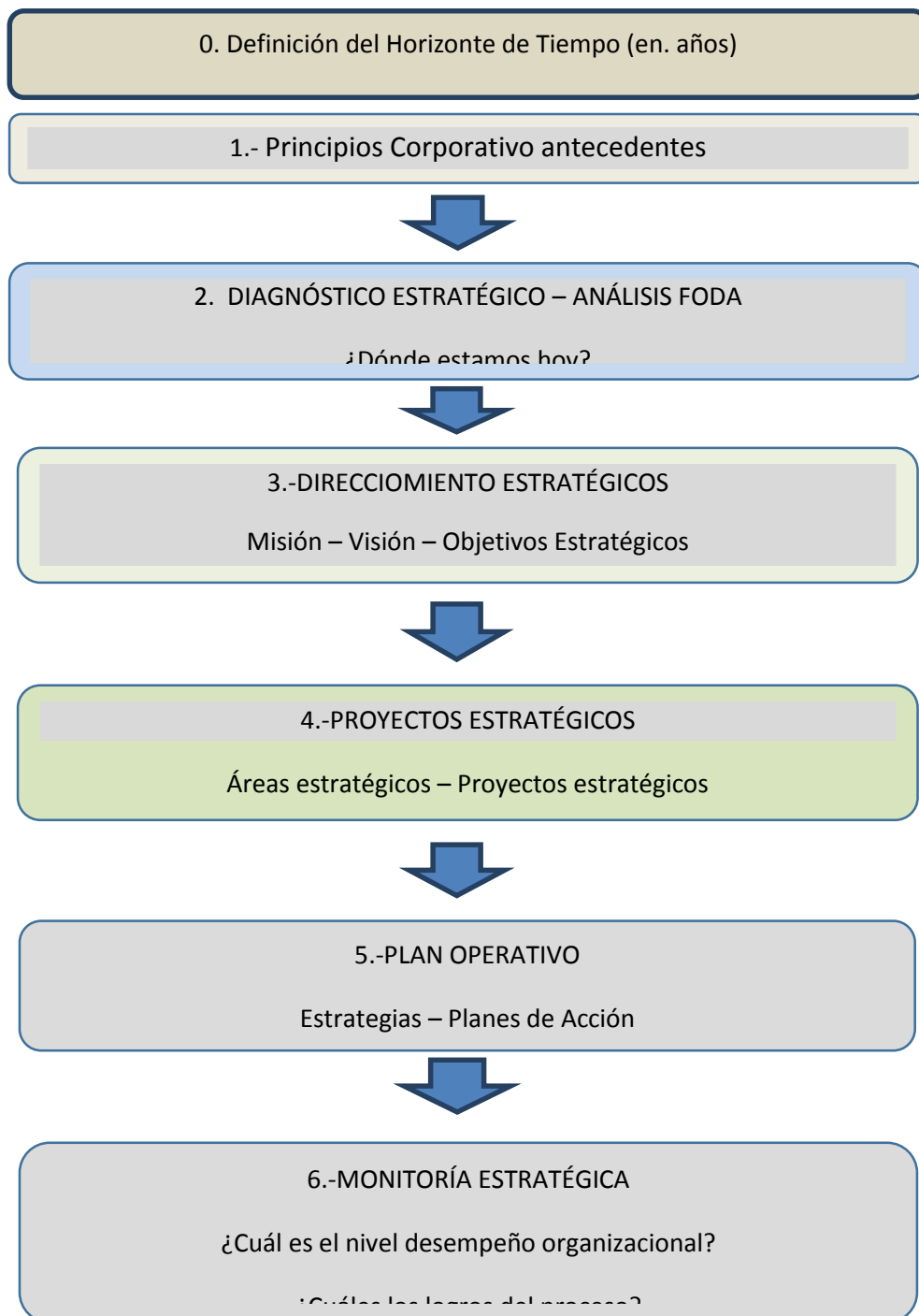
#### **2.5.5. *Modelos de la Planificación Estratégica.***

A continuación presentaremos algunos modelos que ilustran el proceso de la planificación, en ellos podremos apreciar la percepción de algunos autores que tienen acerca de los elementos que consideran como esenciales para comprender las implicaciones de conceptuar y realizar planes de cualquier naturaleza, destacando los pasos y etapas de su formulación, implementación y evaluación.

Resulta conveniente destacar que los modelos son abstracciones de la realidad de las cuales nos valemos para ilustrar una idea, con propósito determinado, pero que no contiene a todos los elementos de esa realidad.

Kotler y Armstrong, (2000).

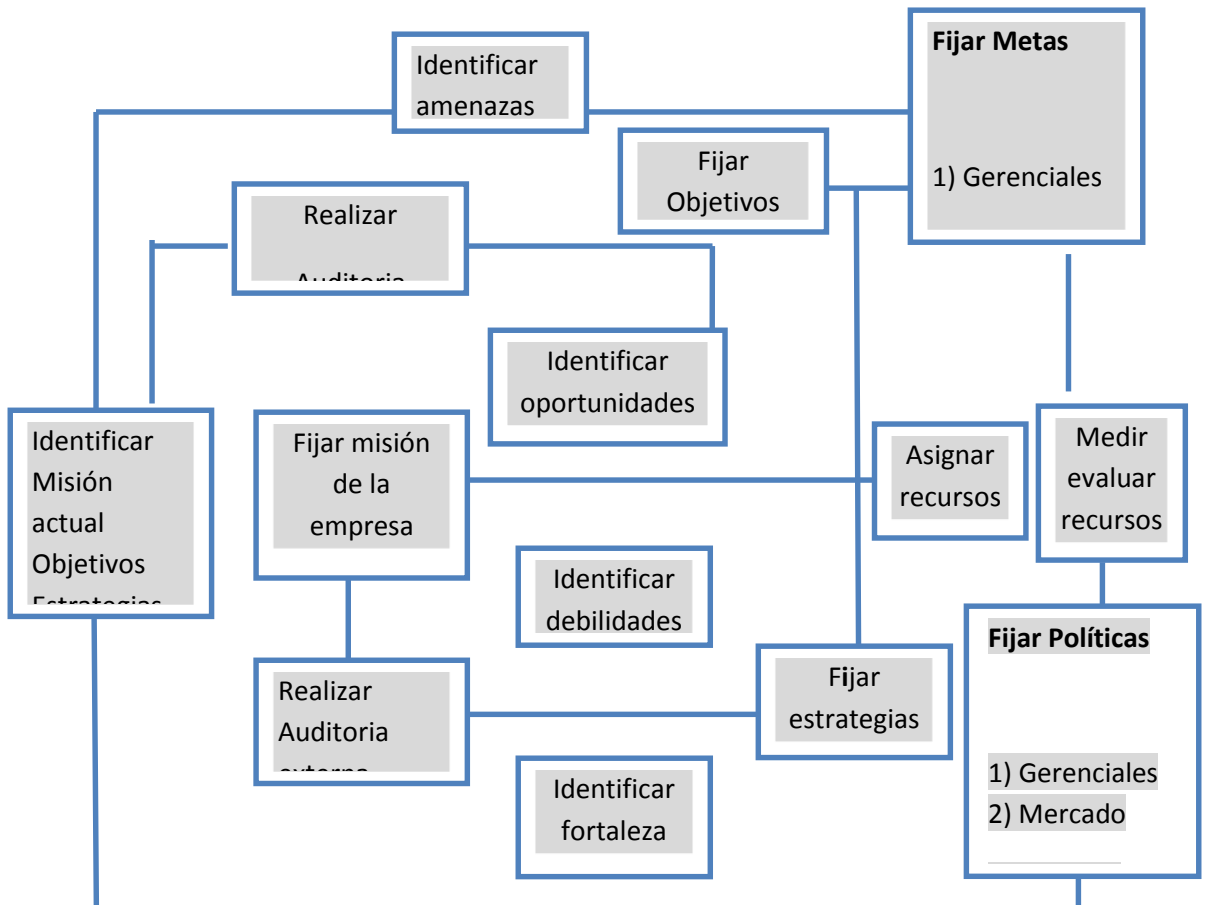
**Gráfico 1: Modelo de la planificación estratégica de Serna Gómez**



**Fuente: SERNA GÓMEZ, Humberto. (1994) Planeación y Gestión Estratégica. Editorial**

El análisis de cada uno de estos componentes en forma integrada será precisamente el objetivo de este modelo de planeación estratégico.

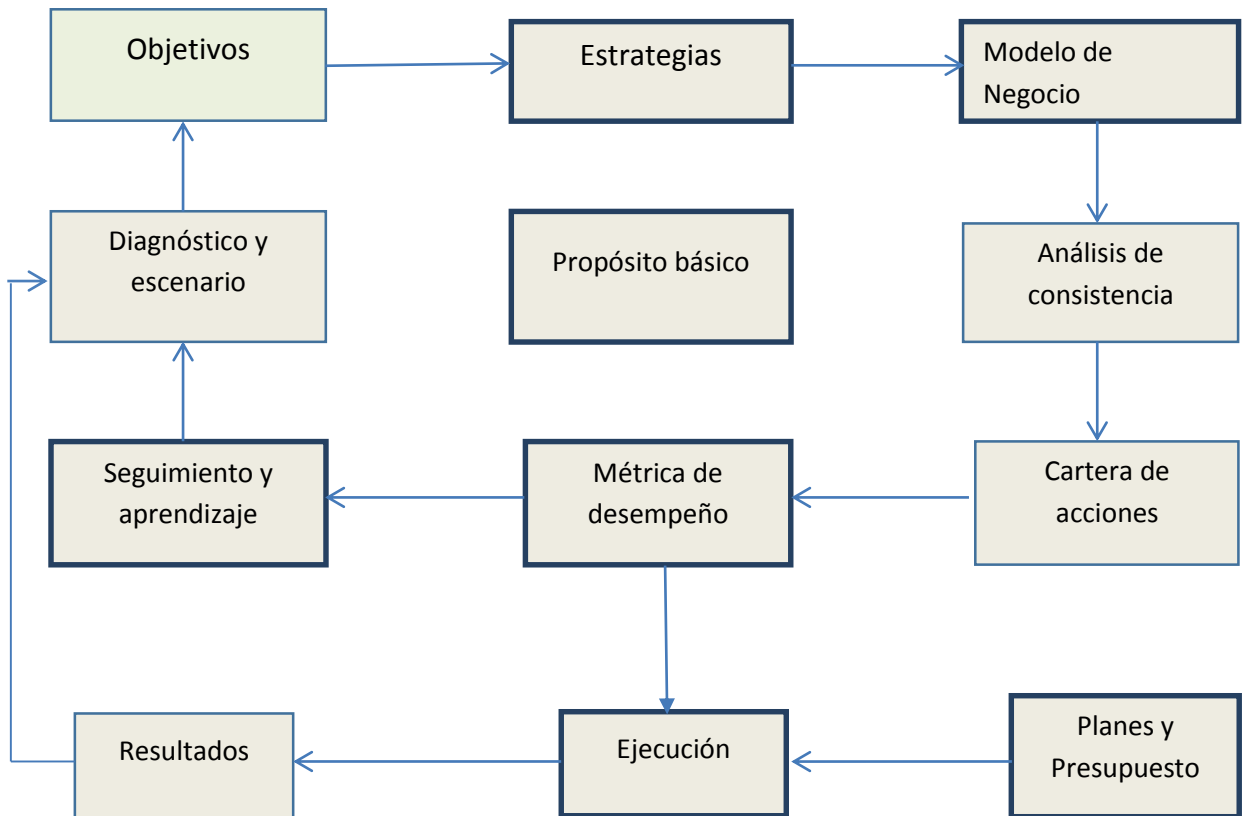
**Cuadro 1: Modelo de planificación estratégica de Fred David**



Fuente: Fred David. <http://www.search.ask.com/web?q=Fred+david+modelo+de+planificion+estrategica>

Este autor propone que para formular estrategias se requiere identificar la misión, sus objetivos y estrategias que utiliza, todo esto antes de iniciar un proceso de planificación estratégica.

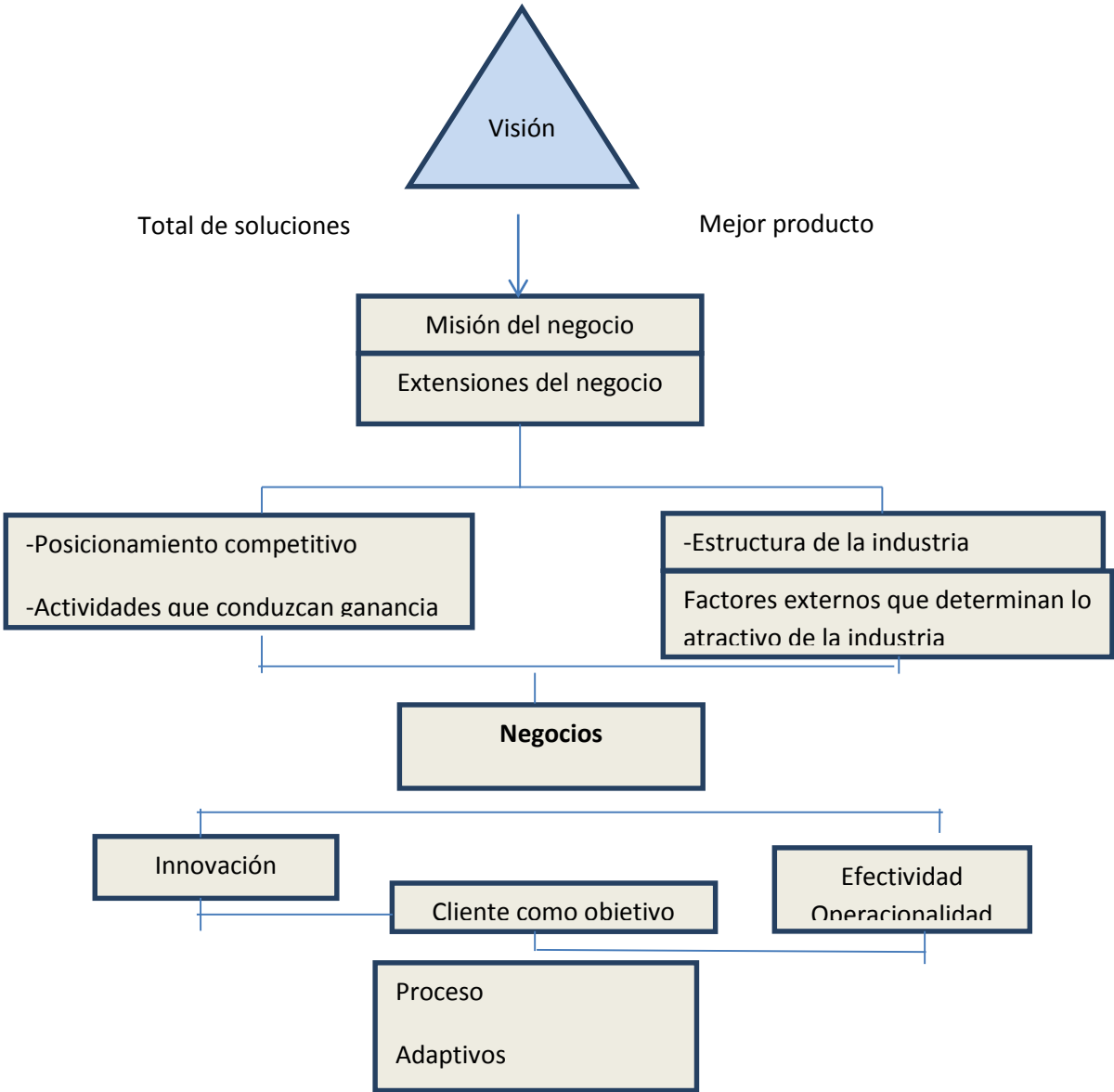
**Cuadro 2: Modelo de planificación estratégica de Innestec.**



**Fuente:** <http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica3.shtml#ixzz2t4Wwu9fL>

Este modelo de planificación estratégica se basa en la interrelación existente entre la formulación, implementación y evaluación de la planificación estratégica.

**Gráfico 2: Modelo de Planeación Estratégica de Arnoldo C. Hax Sistema de Lock in (barrera de salida)**



Fuente: Arnoldo C. Hax.(2001). The Delta Project..

El Modelo Delta es un nuevo marco estratégico que sitúa al cliente al centro de la gestión, El objetivo de este proceso es satisfacer, atraer y retener al cliente.

### **2.5.6. Momento Estratégicos.**

Al realizar un proceso de planeación, por lo general los directivos empresariales se rigen por un mismo procedimiento, lo que enunciaremos a continuación:

#### **1.- Explicativo.- ¿Cuál es la situación?**

Se realizará un análisis, de la empresa para poder detectar, la situación que mantienen y al mismo tiempo se investigará las oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas.

Comenzaremos con el análisis de la situación real de las microempresas, primeramente de la situación externa, tener conocimiento de lo que nos rodea, conocer su macro entorno y un análisis interno o una auditoría interna para conocer ¿Dónde estamos actualmente?, ¿Cuál es la situación? Para luego reportar lo siguiente:

- Informes, como se llegó a la situación
- Problema en sí, razón de mejora
- Tendencias o pronóstico, identificar situaciones
- Contexto, la totalidad social que forma parte

#### **2.- Normativos ¿A dónde queremos llegar?**

Inmediatamente de conocer en qué situación nos encontramos, nos proyectaremos al futuro, dentro de 10 más años, por lo que es importante adoptar actitudes proactivas, estructurar estrategias como la visión, los objetivos las metas.

#### **3.-Estratégico, ¿Qué camino ir haciendo?**

En el momento estratégico tomaremos decisiones o acciones que nos permita reforzar las oportunidades y fortalezas, y poder cambiar las debilidades y amenazas en una fortaleza para la microempresa, buscando estrategias adecuadas



#### **4.- Momento táctico – operacionales ¿Cómo hacer para el logro de objetivos?**

En esta etapa al poder en funcionamiento el plan estratégico se producirá los hechos u operaciones que van cambiando o transformando la situación de la microempresa para poder lograr de una manera eficiente aplicaremos lo siguiente:

- Se ejecuta: Se aplica e implementa el momento normativo.
- Se adoptan los medios para cumplir con los objetivos propuestos
- Se implantan los cursos de acción.

I

##### **a) Misión**

“La misión del negocio es una declaración cualitativa de la posición global del negocio que sintetiza los punto claves con respecto a los productos, los mercados, las ubicaciones geográficas y las competencia únicas” Arnoldo Hax y Majluf. (1997. 93)

“la misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta ¿Cuál es el negocio de la organización “Idalberto Chiavenato (2011.73)

“Una Misión identifica el alcance la operaciones o actividades de una organización en los aspectos del producto y del mercado. La misión indica la manera como una organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia” Fernández (2009).

Tomando en cuenta los concepto de los autores diremos que la misión es todas las actividades que realizamos diariamente para llegar a cumplir las metas y objetivos planteados dentro de un período específico.

## b) **Características de la Misión.**

La elaboración de la misión debe tener en cuenta las siguientes características:

- Debe inspirar la acción.
- Determinar comportamientos a seguir.
- Generar motivaciones.
- Reflejar atributos y talentos de la gente.
- Ser consistente con la visión.
- Reflejar la importancia de servir al cliente.

Burgwal & Cuellar, (1999. 191)

## c) **La visión**

Visión “significa” literalmente una “imagen”. La visión de los negocios, visión organizacional o incluso visión del futuro se entiende como el sueño que la organización acaricia. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación de qué por todos se levantan todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia “al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o donde hacen negocios Chiavenato I (2011. 77)

Visión es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que quiere ser en el futuro. .Burgwal & Cuellar. (1999. 179)

Consideramos a la visión de una empresa, el futuro planteado es decir cómo queremos que sea en un tiempo esperado, y nos sirve de inspiración, para que todos los miembros de la empresa se sientan motivados y comprometidos con la organización.

La visión básicamente es:

- Breve

- Fácil de captar y recordar
- Inspira y plantea retos para su logro
- Creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión
- Sirve como punto de consenso de todas las personas importantes
- Muestra la esencia de lo que debe llegar a ser una compañía
- Permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución

#### d) Principios y valores

Los valores finales son esenciales para dar sentido y relacionar el esfuerzo hacia dónde va la organización a largo plazo, y hacen referencia al tipo de empresa que se quiere llegar a ser, la dimensión a alcanzar, la diferenciación que se pretende conseguir.

La conformación de los valores finales se realiza respondiendo las siguientes interrogantes: ¿Quiénes somos y para qué existe la organización? (misión) ¿Hacia dónde se dirige la organización? (visión) ¿Cómo llegar hasta donde se dirige la empresa? (objetivos estratégicos) ¿Qué buscan los clientes? (Factores Claves de Éxito) ¿Cómo lograr los factores claves de éxito? (Áreas de Resultados Claves).

Estimular el establecimiento de procesos integrales de Calidad. Promover la productividad y la calidad en productos, servicios y procesos. Promover el uso del Modelo de Dirección por Calidad en las organizaciones.

e) Objetivos Los objetivos son resultados específicos a largo plazo que una microempresa espera lograr mediante su misión, permanecen estables un largo tiempo, por ser básicos para la empresa.

Las metas son más específicas en cuanto a tiempo y factibles de ser cuantificadas, son blancos a alcanzar anualmente.

Los objetivos suministran dirección, ayudan en la evaluación crean sinergia, apoyan el control y planificación efectiva. Los objetivos deben ser medibles, razonables, coherentes. Deben fijarse tanto para la empresa en general como

para cada división.

La mayoría de las organizaciones con ánimos de lucro, operan con el objetivo de la maximización de las ganancias.

### **2.5.7. Técnicas de la planeación.**

Son herramientas indispensables para realizar con excelencia una planificación estratégica

#### a) Análisis FODA

Como parte del análisis de la situación, algunas empresas llevan a cabo una evaluación FODA. En la cual identifican y juzgan sus más importantes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Para cumplir su misión una organización debe aprovechar sus puntos fuertes más importantes, se refiere a las fuerzas las cuales constituyen una consideración importante en la formulación de la estrategia debido a las habilidades y capacidades que proporcionan para aprovechar una oportunidad en especial competitiva que puede proporcionar en el mercado y el potencial que tiene para convertirse en punto clave de la estrategia; debilidades de sus propias capacidades, superar o atenuar sus debilidades importantes, evitar riesgos graves y sacar partido de las oportunidades

La formulación de los objetivos implica comprender la misión de la organización y después establecer objetivos que la traduzcan a términos concretos. Dado que los

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica utilizada por empresas que utilizan para detectar los siguientes:

**Fortalezas:** Las principales ventajas (comparativas), capacidades y recursos, en los cuales la organización se puede apoyar para llegar a concretar la visión.

**Debilidades:** Razones, circunstancias reales o percibidas, por los cuales la organización no funciona bien (no se orienta a la visión)

Oportunidades: Circunstancias externas favorables que la organización puede aprovechar para avanzar hacia la visión.

Amenazas: Aspectos desfavorables en el contexto, que puede afectar negativamente en el desarrollo organizacional hacia la visión.

El análisis FODA, en consecuencia permite:

Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente.

Concientizar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberán afrontar.

Permitirle explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar y eliminar el efecto de los factores negativos .Burgwal& Cuellar. (1999)

Una microempresa debe identificar los factores que tienen la mayor importancia y potencial para su misión en el entorno cambiante. La evaluación F.O.D.A. tiene que ser profunda, exacta y continua. Mientras más sistemática, menor la posibilidad de sorpresas y más exacta la estimación de impactos de los cambios.

**Cuadro 3: FODA**

ASPECTOS INTERNOS (de la organización)	ASPECTOS EXTERNOS (de la organización)	RESULTADOS
FORTALEZAS para impulsarlas	OPORTUNIDADES para potenciarlas	+ Acciones ofensivas
DEBILIDADES para eliminarlas	AMENAZAS para evitarlas, neutralizarlas	- Acciones defensivas

Fuente: (Burgwal & Cuellar, 1999)

### a) **Diagrama de Gantt:**

Técnica de programación y control de las actividades que componen un programa o proyecto y el tiempo de duración de cada una de ellas precisando el momento de iniciación y terminación.

- El gráfico consta de dos columnas básicas: actividades y tiempo en días, meses, según se requiera.
- Pasos en la elaboración del gráfico de Gantt
- Identificar el programa o proyecto.
- Definir las actividades del programa.
- Definir quién ejecutará cada actividad y que recursos son necesario para llevarla a cabo.
- Definir el tiempo de duración de cada actividad.
- Representar mediante flechas continuas las diferentes actividades en el gráfico.

Ospina Montoya N. (2010)

## **2.6. Planificación Estratégica Financiera**

### **2.6.1. Conceptos.**

“La planificación es una técnica que reúne un conjunto de métodos, objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y que se requiera para lograrlo.” Ortega Castro A (2008: 192)

Las microempresas que utilizan los planes estratégicos financieros muestran una mejoría significativa en las ventas, rentabilidad y productividad en comparación de microempresas que no llevan a cabo actividad de planeación sistemática.

### **2.6.2. Elementos de la planificación estratégica financiera.**

La planificación estratégica financiera está formada por 3 elementos:

- La planeación del efectivo: consiste en la elaboración de presupuesto de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese el nivel de las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.
- La planeación de utilidades se obtiene por medio de los estados financieros pro forma que demuestra los niveles anticipados de ingresos. Activo, pasivos y capital
- Los presupuestos de caja: igual que los estados financieros son útiles para la planificación financiera y para información de la situación económica. Fierro Martínez A. (2004).

### **2.6.3. Objetivo de la planificación estratégica financiera.**

El objetivo de la planificación financiera es optimizar los recursos de la organización, minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades, decidir de manera anticipada las necesidades de dinero y correcta aplicación, buscándola excelencia. Contreras. (2000).

### **2.6.4. Procesos de la planificación estratégica financiera.**

Varios autores definen que la planificación estratégica financiera está conformada de la siguiente manera:

**Presupuesto de egresos.-** El presupuesto de ingresos está integrado por:

- Presupuestos de inventarios de producción.
- Presupuesto de costo de distribución y administración.
- Presupuesto de impuesto a la renta.
- Presupuesto de aplicación de utilidades.

**Prepuestos de otros ingresos.** El presupuesto de ingresos esta

Está conformado por:

- Presupuesto de ingresos: El presupuesto de ingresos está formado por:
- Presupuestos de Ventas: Las ventas son factores con diversos caracteres que marcan los procedimientos para el logro del presupuesto de ventas como son: Los factores de ajuste, los factores de efecto saludable, la corriente de crecimiento, las fuerzas económicas
- Presupuesto de otros ingresos: Se refiere a ingresos propios o ajenos que no son los normales que tiene una organización por ejemplo préstamos operaciones financieras.
- Presupuesto de efectivo: Se refiere sobre todo a la cantidad de efectivo que la empresa debe tener siempre para afrontar las necesidades ordinarias para cumplir con sus obligaciones, este efectivo debe ser los resultados de ingresos y egresos. Para realizar un presupuesto en efectivo se debe tomar en cuenta: el importe a los cobros a los cobros a los cliente; la cantidad de salarios de los trabajadores, los pagos a proveedores, el impuesto al valor agregado, las inversiones en equipo, los dividendos a los socios y accionistas y el reparto de las utilidades.
- Presupuesto financiero: Es el que ocupa la estructura financiera de la empresa, es decir, de la composición y relación que de existir entre los activos, pasivos y el capital. Su objetivo se resumen en dos factores: liquidez y rentabilidad.

## **2.7. Rentabilidad**

La rentabilidad es un indicador para demostrar que un negocio o empresa está orientada correctamente y tiene la capacidad de generar ingresos suficientes para mantenerse y crecer en el mercado. El verdadero crecimiento se produce cuando podemos generar una rentabilidad por encima del costo de capital. La rentabilidad es la medición de eficiencia que se da a la empresa en donde ésta se encarga de los recursos económicos y financieros, es decir la relación que existe entre resultados obtenidos con la inversión realizada.



### **2.7.1. Rentabilidad Financiera**

Es el beneficio de los accionistas por unidad monetaria que han invertido, obteniéndose de la relación del beneficio neto y los recursos propios. Capitales propios se refiere a la diferencias entre pasivos y activos exigibles o en otras palabras el Patrimonio neto.

### **2.7.2. Rentabilidad Económica**

“La rentabilidad económica es reflexionada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras afecte al valor de la rentabilidad

<http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisR.pdf>

Es una de las medidas más utilizadas en la rentabilidad junto a la rentabilidad económica. Resulta de la relación del beneficio económico con el activo total, siendo el beneficio económico la diferencia entre los ingresos de la empresa con todos los costes no financieros (sin incluir impuestos) por lo que se conoce también “beneficio antes de intereses e impuestos”

### **2.7.3. Importancia de la Rentabilidad.**

La rentabilidad constituye uno de los objetivos principales que busca toda empresa con fines de lucro, estableciendo o fijando estrategias para lograr un rendimiento mayor al capital invertido, en los tiempos actuales la globalización y el avance de la tecnología no permitan realizar transacciones o inversiones sin demoras ni restricciones.

La importancia del análisis de la rentabilidad viene determinada porque, aun partiendo de la mezcla de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la sociedad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica.

Los límites económicos de toda actividad empresarial son la rentabilidad y la seguridad, normalmente objetivos contra puestos, ya que la rentabilidad, en cierto modo, es la retribución al riesgo y, consecuentemente, la inversión más segura no suele coincidir con la más rentable.

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que, por otra parte, el fin de solvencia o estabilidad de la empresa está íntimamente ligado al de rentabilidad, en el sentido de que la rentabilidad es un condicionante decisivo de la solvencia, pues la obtención de Rentabilidad es un requisito necesario para la continuidad de la empresa.

SÁNCHEZ BALLESTA, JUAN PEDRO [en línea] "Análisis de Rentabilidad de la empresa",2002

#### **2.7.4. Métodos para el cálculo de la Rentabilidad**

Por lo general se utilizan dos tipos de métodos para el análisis de la rentabilidad: método sumativo y método multiplicativo o Dupont.

Estos métodos descomponen la rentabilidad financiera en sus factores claves: rentabilidad económica, efecto apalancamiento y efecto fiscal.

##### **2.7.4.1 Método Sumativo**

Propone tres niveles de descomposición de la rentabilidad, la primera de rentabilidad financiera a económica y apalancamiento financiero.

Primer nivel:

$$\begin{aligned}
 RF &= [RE + EA] \times EF \\
 RF &= [RE + (RE - i) \times e] \times (1 - t^*) \\
 \frac{RN}{RP_{ej}} &= \left[ \frac{RAIT}{AT_{ej}} + \left( \frac{RAIT}{AT_{ej}} - \frac{GF}{RA} \right) \times \frac{RA}{RP_{ej}} \right] \times \left( 1 - \frac{T}{RAT} \right)
 \end{aligned}$$

Donde  $(RE-i) \times e$  se denomina factor de apalancamiento o efecto apalancamiento.

El segundo nivel analiza el origen de la rentabilidad económica, distinguiéndose de la explotación, inversiones financieras y operaciones

extraordinarias.

Segundo nivel:

$$RE = (R_{exp} \times P_{exp}) + (R_{if} \times P_{if}) + R_{ext}$$

$$\frac{RAIT}{AT_{aj}} = \left( \frac{R_{exp}^{do}}{A_{exp}} \times \frac{A_{exp}}{AT_{aj}} \right) + \left( \frac{R_{if}^{do}}{IF} \times \frac{IF}{AT_{aj}} \right) + \frac{R_{ext}^{do}}{AT_{aj}}$$

Donde  $(R_{exp} \times P_{exp})$  representa la aportación de los resultados derivados de la explotación a la rentabilidad económica de la empresa.

Producto  $(R_{if} \times P_{if})$  indica la contribución de las inversiones financieras a la rentabilidad económica.

El tercer nivel consiste en la descomposición de la rentabilidad de la explotación en margen y rotación.

Tercer nivel:

$$R_{exp} = M \times R$$

$$\frac{R_{exp}^{do}}{A_{exp}} = \frac{R_{exp}^{do}}{I_{exp}} \times \frac{I_{exp}}{A_{exp}}$$

Dónde:

$i$ : coste de la deuda

$e$ : Endeudamiento

$R_{exp}$ : Rentabilidad de la explotación

$P_{exp}$ : Proporción activos de explotación

$R_{if}$ : Rentabilidad inversiones financieras

GF: gastos financieros

$A_{exp}$  : Activos de explotación

RA: Recursos ajenos

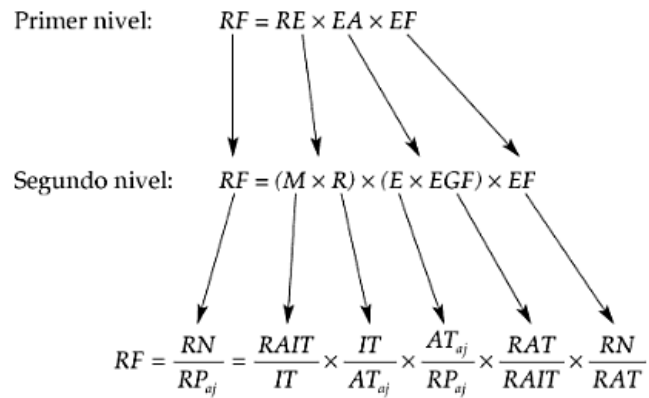
$t$ : Tipo de efectivo del impuesto sobre sociedades

T: Impuesto sobre sociedades

$R^{Do_{Exp}}$ : Resultado de la explotación  
 $R^{do_{if}}$ : Resultado de las inversiones financieras  
 IF: Inversiones financieras (CP+LP)  
 $I_{exp}$ : Ingresos de explotación  
 $P_{if}$ : Proporciones inversiones

### 2.7.4.2. Método multiplicativo o Dupont

Como es sobreentendido, propone una relación multiplicativa entre los ratios más significativos de los factores antes indicados, el cual se basa de dos niveles de análisis:



Siendo:

RF: Rentabilidad financiera  
 RE: Rentabilidad económica  
 EA: Efecto apalancamiento  
 EF: Efecto fiscal  
 RN: Resultado neto  
 RAT: Resultado antes de impuestos  
 M: Margen sobre ingresos  
 R: Rotación del activo total  
 EGF: Efecto gastos financieros  
 RAIT: Resultado antes de intereses e impuestos  
 IT: Ingresos totales  
 $AT_{aj}$ : Activo total ajustado

RP<sub>aj</sub>: Recursos propios ajustados

El margen de ingresos y rotación de activo total se generan a raíz de la descomposición de la rentabilidad económica; el apalancamiento en cambio refleja la incidencia de la estructura financiera en la rentabilidad a través del producto de dos ratios: endeudamientos y efecto de gastos financieros; y por último el efecto fiscal representa lo que la presión fiscal directa ejerce en la rentabilidad financiera y hechos.

### **2.7.5. Indicadores de la rentabilidad**

Para invertir en un proyecto, sin suponer grandes riesgos, primero se debe comprender claramente su rentabilidad y lo que esto implica.

Existen diferentes indicadores de rentabilidad, los cuales nos facilitan distinta información. Para utilizar el indicador adecuado se debe primero identificar el tipo de rentabilidad que se busca para el proyecto o acción.

#### **2.7.5.1 Cuenta de estados financieros**

A través del análisis de los estados financieros podemos establecer conocer el rendimiento y la situación en cuanto a patrimonio de caja de la empresa se analiza: la cuenta de pérdidas y ganancias, el balance patrimonial y la cuenta de flujos

##### **1) La cuenta de pérdidas y ganancias**

Determina el desempeño operativo de la empresa, finalizando con la utilidad o pérdida neta ocasionada dentro de un periodo contable.

###### **a) Beneficio bruto**

Resulta de la diferencia entre el precio de venta del producto/ servicio y coste. En cuanto al margen bruto que mide la rentabilidad derivada del a venta del servicio con relación al producto.

$$\text{margen bruto} = \frac{\text{beneficio bruto}}{\text{ventas}}$$

b) EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*)

Para llevar a cabo una actividad, es necesario incurrir a algunos costes (ventas, administración y otros), además incluyen salarios, alquileres, seguros, marketing, transporte, etc. Sustrayendo estos costes de estructura al margen bruto, obtenemos este indicador, que es el más utilizado.

$$\text{margen EBITDA} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{ventas}}$$

c) EBIT (*Earnings before Interest and Taxes*)

Sustrayendo las dotaciones al inmovilizado (depreciaciones para bienes tangibles y de amortización para bienes intangibles) es como obtenemos este indicador.

Este beneficio es lo que la empresa destinará a retribuir a quienes han invertido en obligaciones de la empresa, a pagar los impuestos sobre la utilidad y a remunerar entre otros.

$$\text{margen EBIT} = \frac{\text{EBIT}}{\text{ventas}}$$

**d) Beneficio neto**

Resulta de la sustracción de los intereses e impuestos pagados. Se usa bien para gratificar a los accionistas mediante dividendo o para aumentar las reservas.

**2) Balance patrimonial**

Aquí nos demuestra la rentabilidad enfocado en el capital invertido, a diferencia del a cuenta de pérdidas y ganancias que solo se analiza lo que gana y pierde la empresa.

Para lo cual se real cual se incluyen activos y pasivos que nos indica que es lo que la empresa está haciendo para llevar a cabo su actividad o proyecto y cómo lo ha financiado respectivamente.

### **3) Cuenta de flujo de caja**

Una vez analizado el beneficio para los accionistas, además de su situación patrimonial, es determinante conocer cuánta caja se ha generado y qué se a hecho con ella.

#### **a) Flujo de caja operativo**

Muestra cuánta caja han generado las diferentes operaciones de la empresa. Para calcular lo realizamos a través de la suma y resta del beneficio neto, las partidas de gastos o ingresos que no se considera salidas o entradas de caja y restando la inversión.

#### **b) Flujo de caja de inversión**

Determina cuánta caja fue invertida en activo fijo o en adquirir otras empresas, además cuánta caja ha producido por la comercialización o ventas de activos fijos o de otras empresas.

#### **c) Flujo de caja de financiación**

Se denomina flujo de caja de financiación a la diferencia de caja que a ocasionado la empresa con lo que a invertido.

Los análisis de la rentabilidad muestra un análisis que nos indica cuánto gana o pierde la empresa además de los márgenes que de ello se obtiene (bruto,EBITDA,EBIT, neto), en sí nos da la rentabilidad en cuanto a operaciones se refiere, pero para aquellos que han invertido capital requieren

saber la rentabilidad de éste.

Si bien sabemos que para invertir un capital, debemos tomar en cuenta el tamaño de dicha empresa que queremos emprender. El primer elemento de rentabilidad a analizar puede ser la rentabilidad de los activos utilizados sobre la inversión total, para esto se necesita sustraer del beneficio operativo, el impuesto de sociedades y dividirlo por el activo total, obteniendo el ROA (Return on Assets) que es la rentabilidad sobre activos utilizados.

$$ROA = \frac{\text{EBIT} - \text{impuestos}}{\text{activos totales}} = \frac{\text{beneficio neto} + \text{intereses}}{\text{activos totales}}$$

Además es necesario saber la rentabilidad de su dinero, que quiere decir la rentabilidad sobre fondos aportados por accionistas o en otras palabras, la rentabilidad sobre el capital social ROE (Return on Equity).

$$ROE = \frac{\text{beneficio neto}}{\text{fondos propios}}$$

#### **2.7.5.2 Valor Actual Neto (VAN)**

El valor actual neto se basa en que dólar de hoy vale más que un dólar de mañana, que nos quiere decir a cuanto equivale hoy una suma de dinero, que se tendrá que pagar dentro de un período de tiempo definido.

#### **2.7.5.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)**

La tasa interna de retorno, es una tasa de interés que permite que el valor actual neto sea igual a cero, al final de la vida útil del proyecto. Por lo tanto se busca realizar una inversión en el cual la tasa interna de retorno sea superior a la tasa de interés promedio del mercado. Es más bien un indicador de la rentabilidad relativa del proyecto, y no de la rentabilidad absoluta



### **2.7.6. Análisis de rentabilidad**

Es un análisis que manifiesta la rentabilidad obtenida de los activos de la empresa; así como la estructura financiera a través de los efectos de apalancamiento y el cargo fiscal. La rentabilidad financiera se descompone en la suma de rentabilidad económica y el efecto apalancamiento, todo esto multiplicado por el efecto fiscal. La rentabilidad económica mide el rendimiento dado por los activos, muy aparte de cómo estén financiados. El efecto apalancamiento determina la incidencia de la estructura de capital, ponderando el diferencial entre rentabilidad económica y el coste de la deuda por nivel de endeudamiento y por último el efecto fiscal que se interpreta con el tipo de impositivo efectivo

## **2.8. Hipótesis**

### ***2.8.1. Hipótesis General.***

El Plan Estratégico Financiero permitirá mejorar la rentabilidad de las microempresas distribuidoras de materiales de construcción de la ciudad de Macas.

### ***2.8.2. Hipótesis Específicas.***

- Con un diagnóstico a las microempresas e identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- Construyendo bases técnicas, con respaldo en las normas operativas mejorarán con éxito los negocios

Con un diseño de plan operativo de marketing se obtendría las rentabilidades reales

## **2.9. Variables**

### **2.9.1 Variable independiente**

Plan estratégico

### **2.9.2. Variable dependiente**

Rentabilidad

**Cuadro 4: Operacionalización de las variables.**

VARIABLES	CONCEPTO	CATEGORIAS	INDICADORES	TÉCNICAS DE INSTRUMENTO
<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>Plan Estratégico Financiero</p>	<p>En un proceso de planeación se realizan acciones que tienen como objetivo mejorar o resolver cualquier problemática que pudiera estar atravesando la microempresa para ello es necesario que se reúna la labor de las diferentes partes que la conforman.</p>	<p>Administración</p> <p>Economía</p> <p>Finanzas</p>	<p>Gestión administrativa</p> <p>Control interno</p> <p>Interpretación de los estados financieros</p>	<p>Observación y análisis de documentos</p> <p>Análisis de documentos de las microempresas, con los funcionarios.</p> <p>Encuesta dirigida a los clientes internos y externos.</p> <p>Encuesta dirigida a los clientes .</p>
<p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Rentabilidad</p>	<p>Es el resultado del proceso productivo y distributivo, es la utilidad o ganancia del negocio por realizar sus actividades, Mide el éxito de la microempresa, así como su eficiencia, es un indicador del rendimiento.</p>	<p>Financieras</p> <p>Económicas</p>	<p>-Dar información precisa.</p> <p>-Conocer los fondos y montos de los ingresos del negocio</p> <p>-Medir la eficiencia de la gestión empresarial.</p> <p>-Conocer la rentabilidad de la microempresa.</p>	<p>Técnicas</p> <p>Encuestas</p> <p>Instrumentos.</p> <p>Cuestionarios</p>

Elaboración: Grupo de tesis.

## CAPITULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

Modalidad de la investigación es no experimental es sistemática y empírica, porque se realiza sin manipular deliberadamente la variable de estudio. Es decir no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos, se basó únicamente a la observación de situaciones ya existente.

Se observó los fenómenos tal y como se dieron en su contexto natural, que nos permitieron analizar y a partir de esas observaciones se procedió a diseñar tanto los objetivos como la hipótesis dando inicio a la investigación.

#### 3.1. Tipos de investigación

En esta investigación se utilizó los siguientes tipos:

**3.1.1. Investigación descriptiva.** Esta tipo de investigación nos permitió conocerlas situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limitó a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos variables.

- Nos permitió al Grupo de tesis realizar lo siguiente.
- Examinar las características del problema escogido.
- Definir y formular sus hipótesis.
- Elegir los temas y las fuentes apropiados.
- Seleccionar o elaborar técnicas para la recolección de datos.

### 3.1.2. Investigación documental-bibliográfica:

Que permite revisar, conocer, comparar, profundizar, interpretar y analizar diversas teorías de autores actualizados, con ello se fundamenta teóricamente el trabajo. Se tomarán en cuenta la fuente de datos que pueden ser primarios y secundarios de libros, revistas, informes, memorias, página web, etc.

### 3.8. Población Y Muestra

La población de investigación asciende a 25 micro ferreterías (25 propietarios), se tomara 3 clientes por microempresas dando un total de cien cliente (75 personas). Y 2 empleados por microempresas dando un total de 50 empleados.

**Cuadro 5: Población**

ESTRATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Propietarios	25	17
Empleados	50	33
Clientes	75	50
TOTAL	150	100%

Fuente :Datos de la microempresa

Elaboración: Grupo de tesis.

#### 3.8.1. Muestra.

Como la población es amplia se procederá a utilizar una muestra estadística con la fórmula siguiente:

$$n = \frac{m}{e^2(m - 1) + 1}$$

n = muestra

m= población

e = error

$$n = \frac{150}{0,07^2(150 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{150}{0,0049 (149) + 1}$$

$$n = \frac{150}{0,7301 + 1}$$

$$n = \frac{150}{1,7301}$$

$$n = 86.700$$

$$n = 87$$

De este resultado se tomara en cuenta los 25 encuestado directamente siendo un total de 112 encuestados .(87 + 25 = 112)

$$f = n / m$$

$$f = 112/150 \quad f = 0,7666666666666666$$

$$\text{Empleados} = 38$$

$$\text{Clientes} = 57$$

#### **Cuadro 6: Distributivo de la muestra.**

<b>ESTRATOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE%</b>
Propietarios	25	21
Empleados	38	32
Clientes	57	48
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

Fuente; Población objeto de estudio.

Elaboración: Grupo de tesis.

### **3.3. Métodos Técnicas e Instrumentos**

#### **3.3.1.Métodos.**

##### **Método Inductivo**

A partir del análisis minucioso de los hechos y fenómeno ocurrido en una empresa, durante un período nos permitirá establecer o detectar la problemática, es decir que a partir de observaciones particulares llegaremos a obtener proposiciones generales.

### **Método Deductivo**

Este método nos ayudará a partir de los datos generales aceptados como verdaderos, deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir este método parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlos a casos individuales y comprobar así su validez.

### **Método Analítico**

Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

### **Método Sistemático**

Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad, este se presenta más en el planteamiento de la hipótesis. El investigador sintetiza las superaciones en la imaginación para establecer una explicación tentativa que someterá a prueba.

#### **3.3.2. Técnicas.**

Nuestra investigación se basó en la utilización de los siguientes instrumentos:

**Encuesta.-** A través de cuestionarios se realizaron las encuestas dirigidas a los propietarios, empleados y clientes de las microempresas distribuidoras de material de construcción en la ciudad de Macas.

Los cuestionarios de los propietario está estructurado por 8 ítems , los mismo que nos servirán para obtener información de cómo está organizada su

microempresa; Los cuestionario de los empleados contiene 5 Ítems, y a los clientes 7 Ítems

### **3.3.3. Instrumentos.**

El instrumento principal de trabajo para la realización de la investigación decampo es el

- Cuestionario que contiene preguntas de tipo cerrado para facilitar la tabulación y análisis de los datos, las que son complementadas con preguntas de tipo abierto. El cuestionario fue diseñado para recolectar información por parte de propietarios, empleados y clientes de cada una de las microempresas investigadas.
- Los cuestionarios de los propietarios, empleados y clientes está estructurado por 8 ítems, los mismo que nos servirán para obtener información de cómo está organizada su microempresa.

### **3.3.4. Análisis e interpretación de resultados.**

Inmediatamente de haber interpretado los instrumentos de la investigación se procede a ordenar, tabular, ubicar cuadro, análisis. Se realizó gráficos de acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizados a los propietarios empleados y clientes

### **3.3.5. Comprobación de la hipótesis.**

Finalmente realizamos la comprobación de la hipótesis aplicando la fórmula del chi- cuadrado el mismo que lo ayuda a determinar si las variables son Nulas o alternativas

## **3.4. Resultado**



### 3.4.3. ENCUESTA A LOS PROPIETARIOS DE LAS MICROEMPRESAS DISTRIBUIDORA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN DE LA CIUDAD DE MACAS.

#### 1.- ¿Su microempresa tiene un plan estratégico financiera?

**Cuadro 7: Plan estratégico.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	3	12
NO	22	88
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a los propietario de las microempresas

Elaboración: Grupo de tesis

**Gráfico 3: Plan estratégico**



Fuente: Encuesta realizada a los propietario de las microempresas

Elaboración: Grupo de tesis.

#### **Análisis:**

De los 25 encuestados, 22 que representan el 88% dicen desconocer que es un plan estratégico, mientras que 3 que equivaless al 12% manifiestan conocer un plan estratégico.

#### **Interpretación:**

La mayoría de los microempresario distribuidores de material de construcción de la ciudad de Macas no tiene un plan estratégico en la que se sustente su negocio lo que no les permite a la alta dirección asumir los riesgos elegidos, y seleccionar las acciones con las que puede hacer frente a los cambios, al tener este instrumento no es posible tomar decisiones ni ganancias. Según Certo S “La planeación es el proceso de determinar cómo el sistema administrativo alcanzará sus objetivos. en otras palabras, cómo puede la organización llegar a donde quiere llegar”.

## 2.- ¿No tiene un plan estratégico debido a qué?

**Cuadro 8: No tiene un plan estratégico.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
No tien conocimiento	4	16
No tiene tiempo	2	8
Trabaja por tradición	16	64
Es muy costosa	3	12
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los propietario de las microempresa  
Elaboración: Grupo de tesis

**Gráfico 4: No tiene un plan estratégico**



Fuente: Encuesta realizada a los propietario de las microempresas  
Elaboración: Grupo de tesis.

### **Análisis.**

De los 25 encuestadas, 16 personas que representa el 64% declaran trabajan por tradición; 4 personas que corresponden al 16% no tienen conocimiento, 3 encuestados que constituyen el 12% dicen que es muy costosa y 2 microempresarios que corresponde al 8 % no tiene tiempo.

### **Interpretación.**

Las microempresas que utilizan los planes estratégicos financieros muestran una mejoría significativa en las ventas, rentabilidad y productividad en comparación de microempresas que no llevan a cabo actividad de planeación sistemática. Las empresas de alto desempeño tienden a realizar la planeación sistemática para prepararse frente a futuros cambios en sus ambientes, tanto en el externo como en el interno. afirma Greenlay.

### 3.- ¿Por qué debería aplicar un plan estratégica

**Cuadro 9: Cambios al aplicar un plan estratégico.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES%
Para mejorar su imagen	4	16
Para mejorar su rentabilidad	18	72
Para mejorar su atención	3	12
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a los propietario de las microempresas  
Elaboración: Grupo de tesis.

**Gráfico 5: Cambios al Aplicar un Plan Estratégico**



Fuente: Encuesta realizada a los propietario de las microempresas  
Elaboración: Grupo de tesis.

#### **Análisis.**

De los 25 encuestados 18 personas que representan el 72% dicen que al aplicar un plan estratégico incrementaría su rentabilidad, 4 encuestados que significa el 16% mejorará su imagen y 3 persona que corresponde al 12 % responde que mejorara su atención.

#### **Interpretación.**

Todos los encuestados están de acuerdo que habrá cambios, tanto en su rentabilidad, imagen y atención al cliente, lo confirmamos que la planeación estratégica logra con esfuerzos combinados de los miembros de la organización, mayor eficiencia lograr transformaciones positivas dentro de la organización. Según Serna Gómez planeación puede tener que ser alterada debido a circunstancias ajenas o inesperadas y en ese caso deberá ser reacondicionada de acuerdo a las necesidades y posibilidades que la situación permita

#### 4.- ¿Qué nivel de conocimiento tiene usted de un plan estratégico?

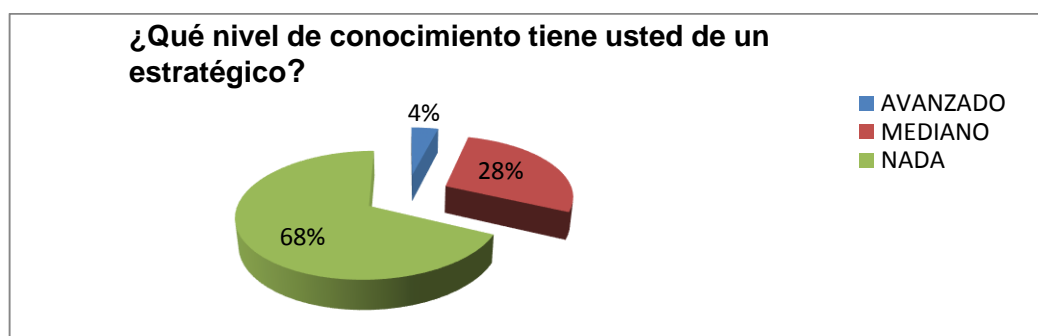
Cuadro 10: Nivel de conocimiento de un plan estratégicos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
avanzado	1	4
mediano	7	28
nada	17	68
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a los propietario de las microempresas

Elaboración: Grupo de tesis.

Gráfico 6: Nivel de conocimiento de un plan estratégico



Fuente: Encuesta realizada a los propietario de las microempresas

Elaboración: Grupo de tesis.

#### Análisis.

De los 25 microempresarios encuestados 17 personas que corresponde al 68% de las personas encuestadas responden que no tienen conocimiento de que es un plan estratégico, 7 personas que representan el 28% tiene pocos conocimientos de lo que se trata y un microempresario que constituye el 4% conocen y lo aplican.

#### Interpretación

Los propietarios de la microempresa la mayoría desconocen acerca del contenido de la aplicación de un plan estratégico, por lo que al aplicar este plan estratégico propuesta por el grupo de tesis les permitirá tener una herramienta para enfrentar situaciones futuras, ayudándose con ella a orientar sus esfuerzos para conseguir sus metas y objetivos

## 5.- ¿Le gustaría aplicar un plan estratégico en su microempresa?

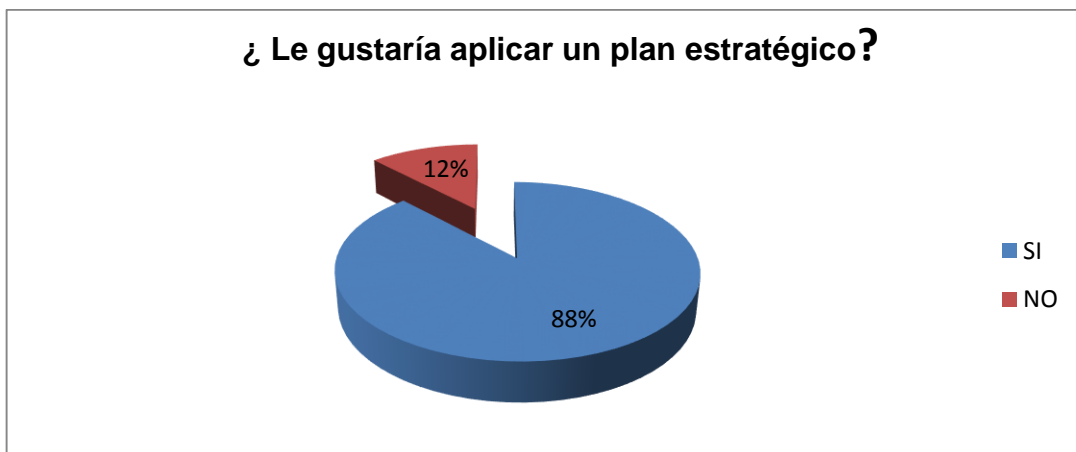
Cuadro 11: Aplicar un plan estratégico.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
SI	22	88
NO	3	12
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a los propietario de las microempresas

Elaboración: Grupo de tesis.

Gráfico 7: Aplicar un plan estratégico



Fuente: Encuesta realizada a los propietario de las microempresas

Elaboración: Grupo de tesis.

### Análisis.

De las 25 personas encuestadas 22 personas que representa el 88% les gustará aplicar un plan estratégico y 3 encuestados responden que no por que ya han aplicado.

### Interpretación.

la mayoría de los microempresarios están dispuestos a aplicar el plan estratégico, con el fin de respaldarse de una herramienta que les permita lograr cumplir con los objetivos establecidos. Según Contreras se determinará la visión, misión y objetivos, políticas y estrategias de la organización. Considerando las fortalezas y debilidades, internas así como también las oportunidades y riesgos del entorno

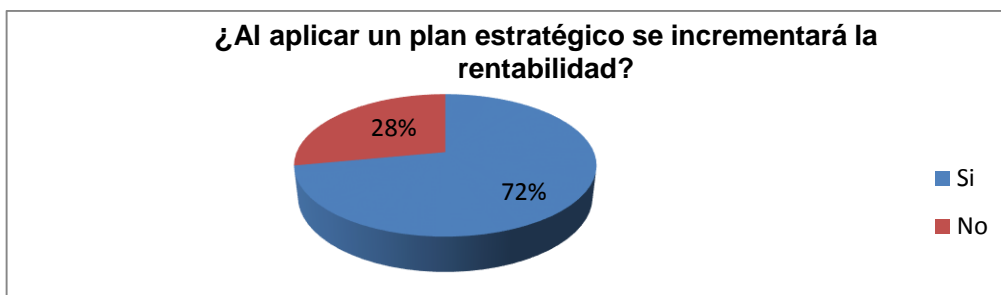
## 6.- ¿Al aplicar un plan estratégico cree usted que incrementará la rentabilidad?

Cuadro 12: Mayor rentabilidad.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Si	18	72
No	7	28
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a los propietario de las microempresas  
Elaboración: Grupo de tesis.

Gráfico 8: Al aplicar un plan estratégico mayor rentabilidad



Fuente: Encuesta realizada a los propietario de las microempresas  
Elaboración: Grupo de tesis.

### Análisis.

Del total de encuestados, 18 microempresario que representa el 72% de la población encuestado responde que al aplicar un plan estratégico si se incrementara la rentabilidad y 7 encuestados que corresponde 28% se resiste de creer resultados positivos.

### Interpretación.

Se dice que una empresa es rentable cuando genera suficiente utilidad o beneficio, es decir, cuando sus ingresos son mayores que sus gastos, y la diferencia entre ellos es considerada como aceptable, pero la realmente se debe analizar la relación de los beneficios con los recursos invertidos según García & Casanueva

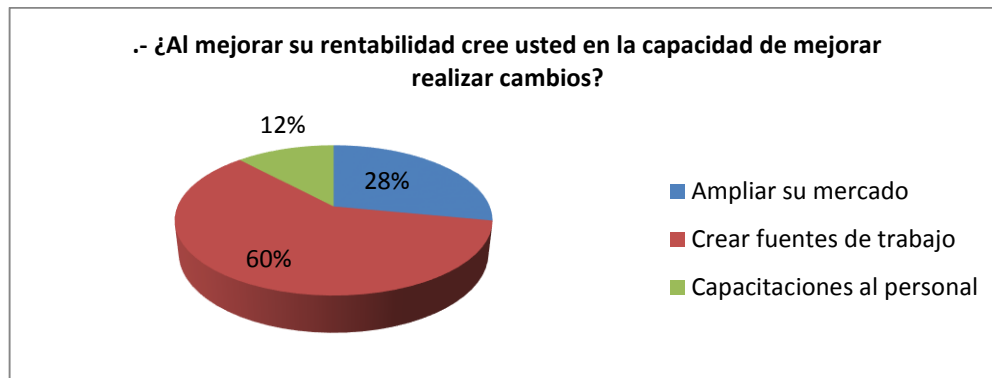
## 7.- ¿Al mejorar su rentabilidad cree usted en la capacidad de mejorar realizar cambios?

Cuadro 13: Cambios dentro de las microempresas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJES%
Ampliar su mercado	7	28
Crear fuentes de trabajo	15	60
Capacitaciones al personal	3	12
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a los propietario de las microempresas  
Elaboración: Grupo de tesis

Gráfico 9: Cambios dentro de la microempresas



Fuente: Encuesta realizada a los propietario de las microempresas  
Elaboración: Grupo de tesis.

### Análisis.

Del total de los 25 entrevistados 15 microempresarios que corresponde a un 60% responden que crearán i de trabajo, 7 personal que representan el 28% van ampliar el mercado y 3 encuestados que significa un 12% capacitarán al personal.

### Interpretación

La rentabilidad económica se establece como indicador la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos, según Martínez

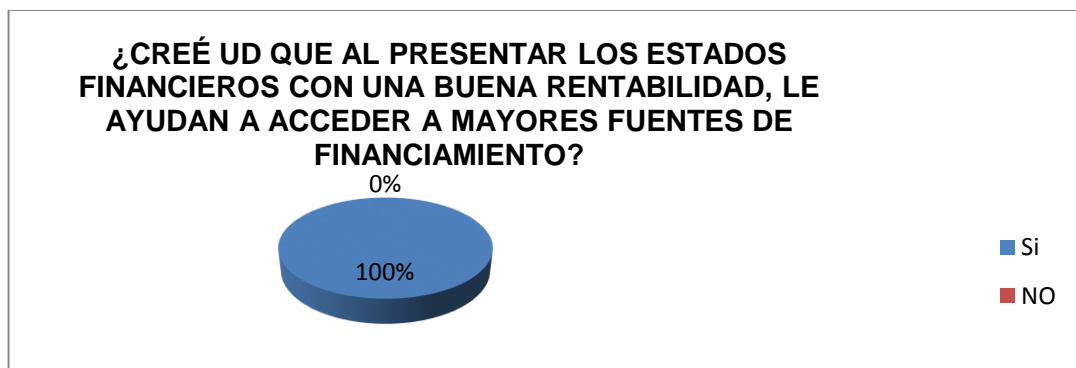
**8.-¿Creé usted que al presentar los estados financieros con una buena rentabilidad, le ayudan a acceder a mayores fuentes de final?**

Cuadro 14: Fuentes de financiamiento.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Si	25	100
NO	0	0
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a los propietario de las microempresas  
Elaboración: Grupo de tesis.

Gráfico 10: Fuentes de financiamiento



Fuente: Encuesta realizada a los propietario de las microempresas  
Elaboración: Grupo de tesis.

**Análisis.**

De los 25 encuestados la totalidad, el 100% están de acuerdo de que el mantener unos resultados en sus estados financieros son buenos soportes para obtener créditos bancarios.

**Interpretación-**

Todos los microempresarios están de acuerdo que al tener resultados buenos que están plasmados en los Estados Financieros, puede acceder con mucha mayor facilidad a la obtención de los créditos los mismo que servirán al aumento de su inventario, a mejoramiento de su establecimiento, a crecer en nuevos mercados.



## ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LAS MICROEMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN DE LA CIUDAD DE MACAS

### 1.- ¿Creé usted que las microempresas que acude son bien administradas?

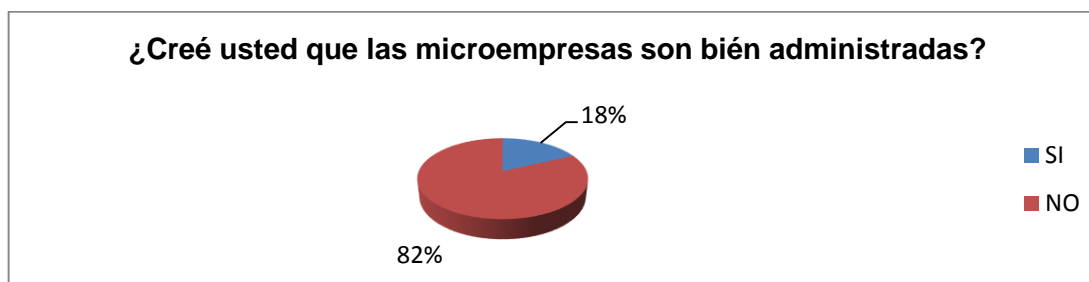
Cuadro 15: Tienen una buena administración.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	10	18
NO	47	82
TOTAL	57	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de las microempresas

Elaboración: Grupo de tesis.

Gráfico 11: Tiene buena administración.



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de las microempresas

Elaboración: Grupo de tesis.

### Análisis.

Del total de los 57 entrevistados 47 que corresponde el 82% responde que no son bien administradas las microempresas y 10 clientes que representa el 28% si son bien administradas.

### Interpretación.

Administración es una de las actividades más importantes, pues a medida en que la sociedad empezó a depender del esfuerzo grupal y que muchos grupos organizados tendieron a crecer; la tarea de los administradores se volvió más importante, puesto que la administración persigue la productividad, lo que implica eficiencia y eficacia según Robins.

## 2.- ¿Cómo usted califica la atención de la microempresa que frecuenta?

Cuadro 16: Atención al cliente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Excelente	3	5
Buena	19	33
Regular	35	62
TOTAL	57	100

Fuente: Encuesta realizada a los propietario de las microempresas

Elaboración: Grupo de tesis

Gráfico 12: Atención al cliente.



Fuente: Encuesta realizada a los propietario de las microempresas

Elaboración: Grupo de tesis.

### **Análisis.**

Del total de encuestados 57 clientes 35 que representa el 62% responden que la atención es regular y 19 cliente que corresponde al 33% buena y 3 clientes que representa el 5% dicen que la atención es excelente.

### **Interpretación.**

Toda microempresa por más pequeña que sea en la actualidad debe cambiar la manera de direccionar al negocio actualizarse para poder competir y satisfacer al cliente para que regrese o recomiende. .Por esto, la planeación estratégica juega un papel muy importante en cualquier microempresa que quiera tener éxito y conseguir posicionarse en el mercado trabajo de calidad y cumplir con las expectativas de la empresa y cliente.

### 3.- ¿Por qué acude usted a la microempresa a realizar las compras?

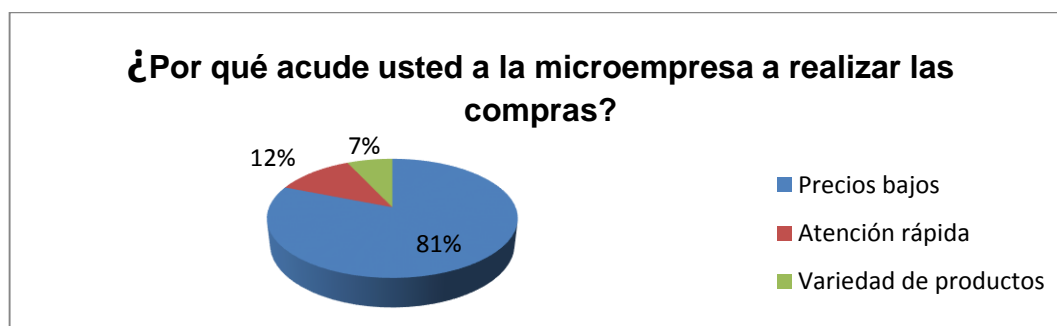
Cuadro 17: Por qué acuden a las microempresas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Precios bajos	46	81
Atención rápida	7	12
Variedad de productos	4	7
TOTAL	57	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de las microempresas

Elaboración: Grupo de tesis

Gráfico 13: Por qué acude a las microempresas



Fuente: Encuesta realizada a los propietario de las microempresas

Elaboración: Grupo de tesis

#### **Análisis.**

De los 57 entrevista 46 personas que corresponde al el 81% acude a las microempresas por los precios bajos, 6 encuestados que significa 13 %l por la atención recibida por el personal del establecimiento y 4 personas que significa el 6% por la variedad del producto.

#### **Interpretación.**

Los microempresarios de los establecimientos siempre deben tener estrategias de precios, porque la mayoría de clientes prefieren los productos con menor precio. Los microempresario pueden decidir aumentar el volumen de ventas ofreciendo rebajas de precios o descuentos especiales para poder posesionarse en el mercado y aumentar el número de los clientes quienes nos van a dar la rentabilidad obtenida.

#### 4¿Creé usted necesario que los empresarios entreguen un valor agregado al servicio que prestan?

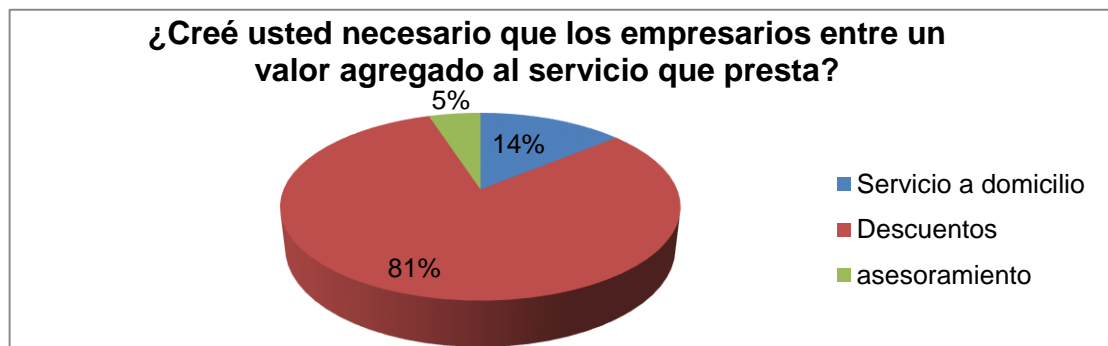
Cuadro 18: Valor agregado.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTEJE %
Servicio a domicilio	8	14
Descuentos	46	81
Asesoramiento	3	5
Total	57	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de las microempresas.

Elaboración: Grupo de tesis.

Gráfico 14: Valor agregado.



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de las microempresas

Elaboración: Grupo de tesis.

#### Análisis.

De la totalidad de las personas encuestadas 46 clientes que corresponde un 81% responden que las microempresas deben dar descuentos, 8 personas que representa el 14% manifiestan que deben dar servicio a domicilio y 3 que es el 5% manifiesta que deben dar asesoramiento.

#### Interpretación.

Las microempresas al aplicar un plan estratégico, pondrá a para practicar algunas estrategias a cerca del servicio al cliente, el mismo que valorará y se volverá un cliente, por ello, la planificación estratégica es una herramienta clave para reflexionar para lograr un futuro satisfactorio, para ello se establecen los objetivos estratégico para poderlos cumplir a mediana o largo plazo.

## 5.- ¿La microempresa dónde usted acude están expuesta la misión y visión?

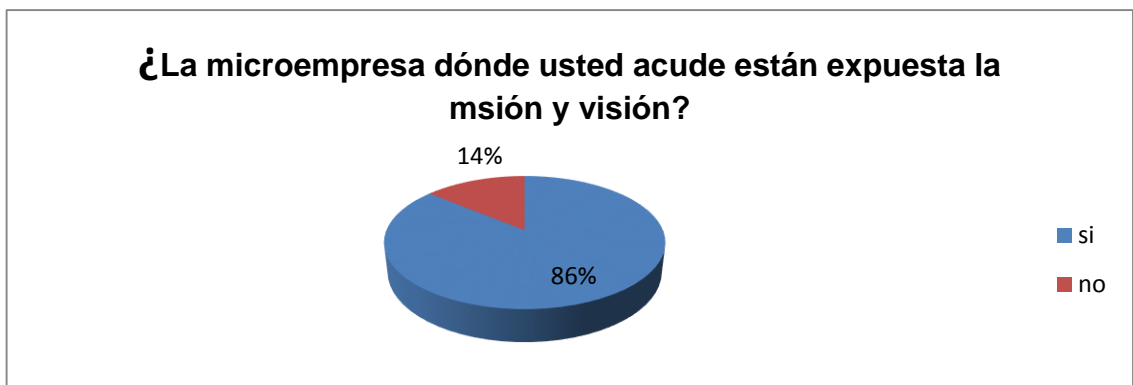
Cuadro 19: Misión y visión.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Si	49	86
No	8	14
TOTAL	57	100%

Fuente: Encuesta realizada a los propietario de las microempresas

Elaboración: Grupo de tesis

Gráfico 15: Misión y Visión.



Fuente: Encuesta realizada a los propietario de las microempresas

Elaboración: Grupo de tesis.

### Análisis.

Del total de 57 clientes encuestados 49 personas que representa el 86% de clientes opinan que si deben aplicar un plan estratégico y 8 clientes que significa el 14 % no les interesa.

### Interpretación.

La condición básica para el éxito de una organización depende, primordialmente, del establecimiento de una Visión y Misión claras, creativas, retadoras e innovadoras. La Visión y Misión deben ser compartidas por todos los integrantes organización para poder desarrollar las actividades coordinadamente y obtener resultados positivos y logra la satisfacción al cliente.

## 6.- ¿Regresaría frecuentemente si la microempresa mejora sus servicios?

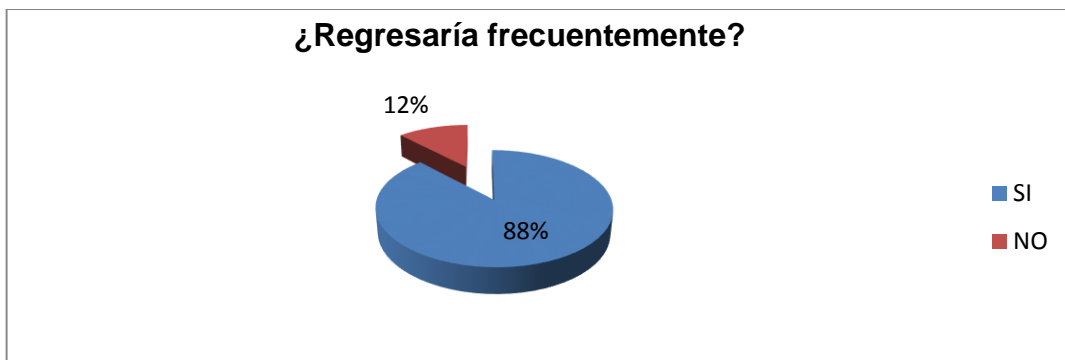
Cuadro 20: Compra frecuentemente.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	50	88
NO	7	12
TOTAL	57	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de las microempresas

Elaboración: Grupo de tesis.

Gráfico 16: Compra frecuentemente.



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de las microempresas

Elaboración: Grupo de tesis.

### Análisis.

Del total de 57 clientes 50 personas que representa el 88% de los clientes regresaría a comprar si el servicio que presta la microempresa mejorar los servicios, y 7 personas que representan un 12% no le interesa comprar en una sola microempresa.

### Interpretación.

Concentrarse en el cliente promueve a segmentar a los clientes, ofrecer servicios adicionales para satisfacer al cliente, ocasionando que regrese a la microempresa debido a que su objetivo primordial son sus clientes

Según Arnold Hax. el centro de la estrategia debe ser el cliente. Debemos servir a nuestros clientes en forma distintiva si queremos obtener un buen desempeño. El nombre de este juego es atraer, satisfacer, y retener al cliente.

## 7.- ¿Le gustaría que su microempresa incremente en lo siguiente?

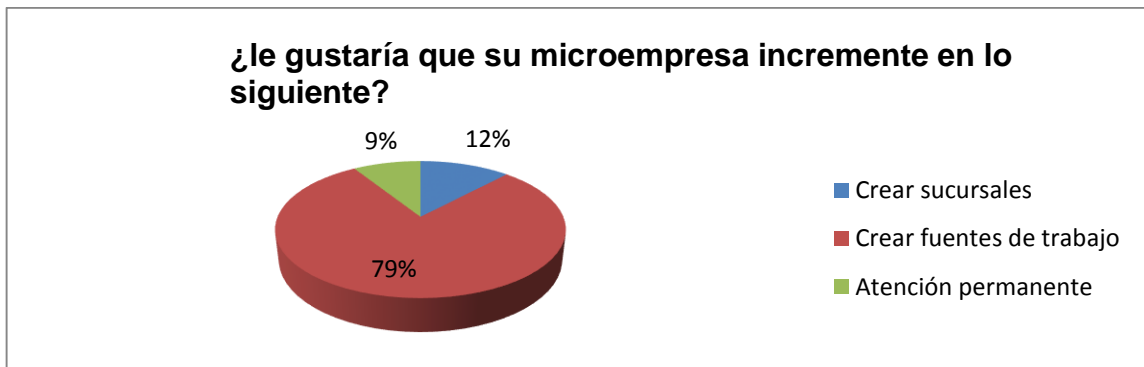
Cuadro 21: Nuevas alternativas.

ALTERNATIVIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Crear sucursales	7	12
Crear fuentes de trabajo	45	79
Atención permanente	5	9
TOTAL	57	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de las microempresas

Elaboración: Grupo de tesis

Gráfico 17: Incremente en lo siguiente:



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de las microempresas

Elaboración: Grupo de tesis.

### Análisis.

De la totalidad de cliente encuestados 45 clientes que representa el 79% que creen fuentes de trabajo, 7 personas que corresponde al 12% responde que debe crear nuevas sucursales y 5 clientes que corresponden al 9% que de atención permanente.

### Interpretación.

La rentabilidad financiera o de los fondos propios, es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. Al mejorar la rentabilidad económica, permite al microempresario crecer y mejorar los servicios que ofrecemos a los clientes causando la satisfacción total de los mismos y capturando al cliente para que regrese nuevamente a la microempresa a obtener su servicio o producto y permitiendo el incremento de la rentabilidad a la microempresa.

**8.- ¿le gustaría que su microempresa mejore sus líneas de créditos, a Través de tarjetas y convenios de pago con instituciones?**

Cuadro 22: Líneas de crédito.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
SI	57	100
NO	0	0
TOTAL	57	100%

Fuente: Encuesta realizada a los de las clientes de las microempresas  
 Elaboración: Grupo de tesis.

Gráfico 18: Líneas de créditos



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de las microempresas  
 Elaboración: Grupo de tesis.

**Análisis.**

Del total de clientes encuestados 100 cliente, el 100% responden que sería favorable buscar mecanismos de crédito.

**Interpretación.**

De acuerdo al modelo de Arnoldo C.Hax que hemos propuesto en esta investigación se basa en el cliente. Debemos servir al cliente en forma distinta si queremos obtener un buen desempeño. El nombre de este juego es atraer, satisfacer y retener al cliente. Por lo que es importante tomar en cuenta la opinión de ellos.



**ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LAS MICROEMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE MACAS.**

**1.- ¿Conoce usted las políticas internas de la microempresa que usted labora?**

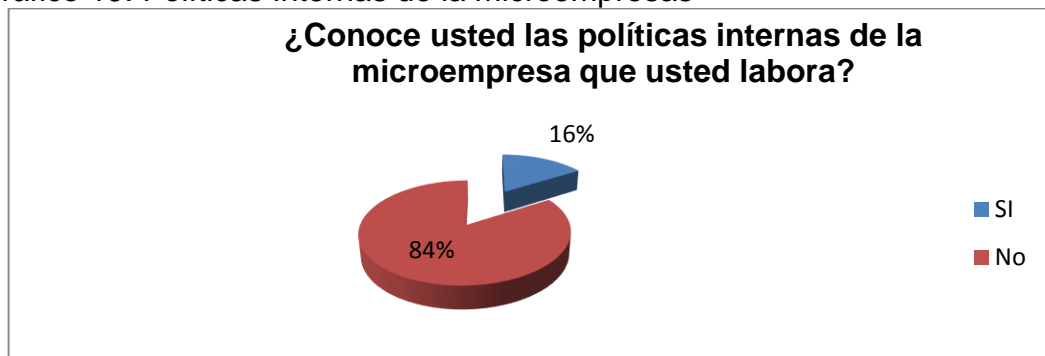
Cuadro 23: Políticas internas de la microempresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
SI	6	16
No	32	84
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de las microempresas

Elaboración: Grupo de tesis.

Gráfico 19: Políticas Internas de la microempresas



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de las microempresas

Elaboración: Grupo de tesis.

**Análisis.**

Del total de 38 encuestado que representa el 84%, dicen que no conocen las políticas internas de la microempresa; 6 encuestados que significa el 16% dicen que si conocen las políticas de la microempresa.

**Interpretación.**

Los problemas de dirección van a incidir en todas las áreas de la microempresa, ya que es probable que solucionando algún problema de dirección se mejore la comercialización, al dar de conocer los objetivos a los empleados de la empresa será más fácil coordinar todas las labores del equipo de trabajo .

## 2.- ¿Por qué cree usted que la microempresa no socializa sus políticas empresariales?

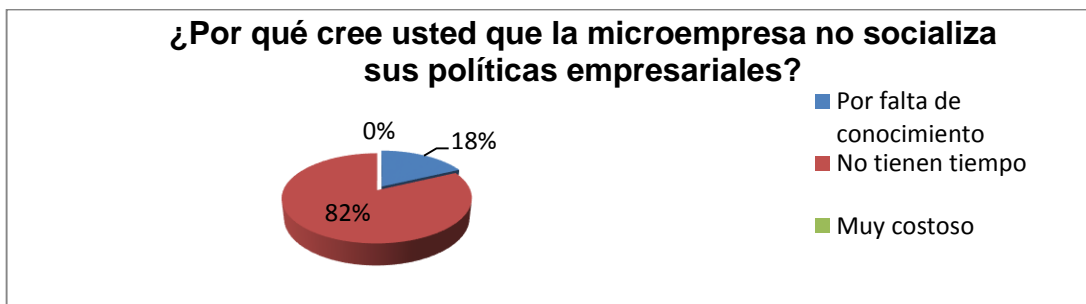
Cuadro 24: No socializa sus políticas empresariales.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Por falta de conocimiento	7	18
No tienen tiempo	31	82
Muy costoso	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de las microempresas

Elaboración: Grupo de tesis.

Gráfico 20: Políticas empresariales



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de las microempresas

Elaboración: Grupo de tesis.

### Análisis.

Los empleados de 38 encuestados 31 que representa el 82% dicen que los microempresarios no socializan sus políticas por falta de tiempo y 7 encuestados que corresponden al 18% responden que no socializan por no tener conocimiento.

### Interpretación.

Al aplicar un plan estratégico todos los miembros de la organización todos los empleados van a estar mejor capacitados, más motivados, al conocer sus políticas va a empoderarse de la microempresas y realizar con eficiencia las tareas encomendadas para realizar los trabajos encomendados con eficiencia y rapidez.

### 3.- ¿Al aplicar un plan estratégico cree usted que mejoraría en: ?

Cuadro 25: Mejoras de las microempresas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Imagen	4	14
Rentabilidad	17	61
Atención	7	25
TOTAL	38	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleado de las microempresas  
Elaboración: Grupo de tesis.

Gráfico 21: Mejoras de la microempresa.



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de las microempresas  
Elaboración: Grupo de tesis.

#### Análisis.

De los 38 empleados 17 personas que corresponde el 61%, afirman que aplicando un plan estratégico mejoraría su rentabilidad. 7 empleados que significa el 25% dicen que mejor.

#### Interpretación.

Las microempresas distribuidoras de materiales de construcción de la ciudad de Macas deberían aplicar un plan estratégico, porque crearía estrategia para mejorar las ventas, y al incrementar las ventas mejoraría su rentabilidad, que se destinaría parte a capacitación de los empleados. Que constituye un patrimonio de la organización por en la actualidad el recurso humano se ha convertido en u factor indispensable dentro de una organización ya que ellos son el motor de las microempresas, es por eso que los propietarios deben poner énfasis en las capacitaciones permanentes de sus colaboradores.

#### 4.- ¿Está usted informado de la misión, visión, objetivos de la microempresa?

Cuadro 26: Misión, visión y objetivos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Avanzado	3	8
Mediano	5	13
Nada	30	79
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de las microempresas  
Elaboración: Grupo de tesis.

Gráfico 22: Misión. Visión y Objetivos



Fuente: Encuesta realizada a los empleado de las microempresas

Elaboración: Grupo de tesis.

#### **Análisis.**

De los 38 empleados 30 que representa el 79% de los empleados no tiene conocimiento de la filosofía de la microempresa y 5 empleados que corresponde el 13 % conoce a medias las políticas y 3 encuestados que significa el 8 % restantes si conocen las políticas de las mismas.

#### **Interpretación.**

En su mayoría los empleados de las microempresas no conocen las políticas de las microempresas. Por lo que los administradores de las mismas deberían buscar las estrategias necesarias para que su personal esté siempre motivado y conozcan sus funciones para que sus tareas lo realicen con eficacia y eficiente y lograr cumplir las metas trazadas

#### 4. ¿Les gustaría que su microempresa que labora aplique un plan estratégico?

Cuadro 27: Capacitaciones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJES%
Si	35	92
No	3	8
TOTAL	38	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de las microempresas  
Elaboración: Grupo de tesis.

Gráfico 23: Capacitaciones



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de las microempresas  
Elaboración: Grupo de tesis.

#### **Análisis.**

Del total de encuestado 38 empleados 35 que representa el 92% están de acuerdo que deben realizar capacitaciones, mientras 3 encuestados que significa el 8% responde que no.

#### **Interpretación.**

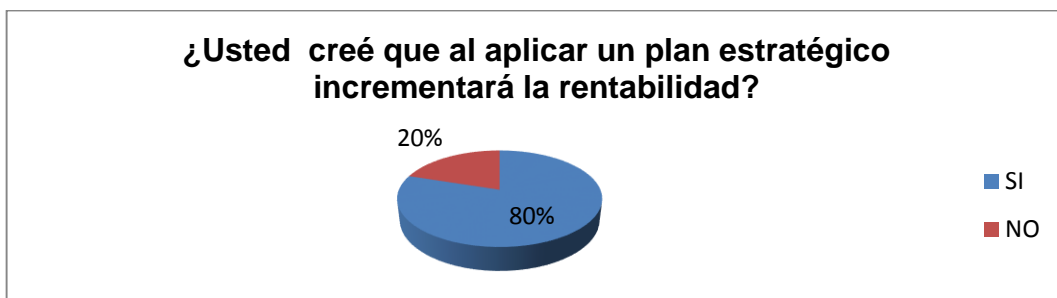
los empleados de las microempresas encuentran deseosos de que aplican un plan estratégica, ya que mejorará su rentabilidad, el empleado recibirá capacitaciones permanentes de atención al cliente, conocerá todo lo relacionado con la microempresa. Como conclusión nos gustaría resaltar que, para la gestión de la organización, es fundamental un buen sistema de costes que nos proporcione la información necesaria para la toma de decisiones.

## 6.- ¿Usted creé que al aplicar un plan estratégico incrementara la rentabilidad de la microempresa?

Cuadro 28: Mayor rentabilidad.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
SI	32	80
NO	6	20
TOTAL	38	100

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de las microempresa  
Elaboración: Grupo de tesis.



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de las microempresas  
Elaboración: Grupo de tesis.

### **Análisis.**

De total de 38 empleados 32 que corresponde al 80% exponen al aplicar plan estratégicos generarán mayor rentabilidad y 8 que representa el 20% empleados dicen que no.

### **Interpretación.**

Al introducir un plan estratégico se dará a conocer todas las políticas, metas, objetivos, valores etc. A todos los miembros de la organización para que ellos a igual que los gerentes o propietarios tengan éxitos en sus funciones y por ende lograr los objetivos propuestos La rentabilidad de cualquier inversión debe ser suficiente de mantener el valor de la inversión y de incrementarla. Dependiendo del objetivo del inversionista, la rentabilidad generada por una inversión puede dejarse para mantener o incrementar la inversión, o puede ser retirada para invertirla en otro campo.

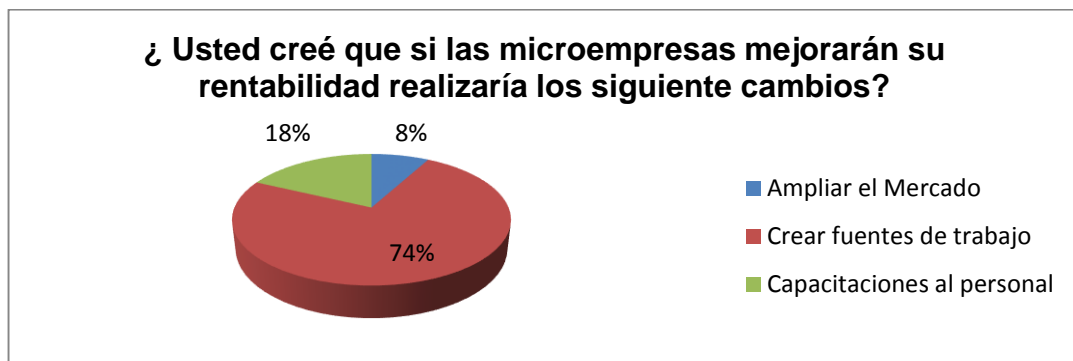
**7.- ¿Usted creé que si las microempresas mejorarán su rentabilidad realizaría los siguientes cambios?**

Cuadro 29: Cambios en la microempresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJES%
Ampliar el Mercado	3	8
Crear fuentes de trabajo	28	74
Capacitaciones al personal	7	18
TOTAL	38	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de las microempresas  
 Elaboración: Grupo de tesis.

Gráfico 24: Cambios microempresas



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de las microempresas  
 Elaboración: Grupo de tesis

**Análisis.**

Del total de empleados encuestado (50), 28 empleados que representa el 56% crearán fuentes de trabajo y el 34 % capacitaran al personal y el 10% ampliarán el mercado.

**Interpretación.**

Los microempresarios a tener oportunidades de mejorar las ventas también generará utilidades rentable se le presentará nuevas oportunidades de cambios, y el microempresario de acuerdo a su presupuesto que cuenta para llevar a cabo diferentes estrategias para cada una de la alternativas, tomando en cuenta la opinión del cliente, porque de ello dependen el rendimiento de las organizaciones siendo el factor indispensable,

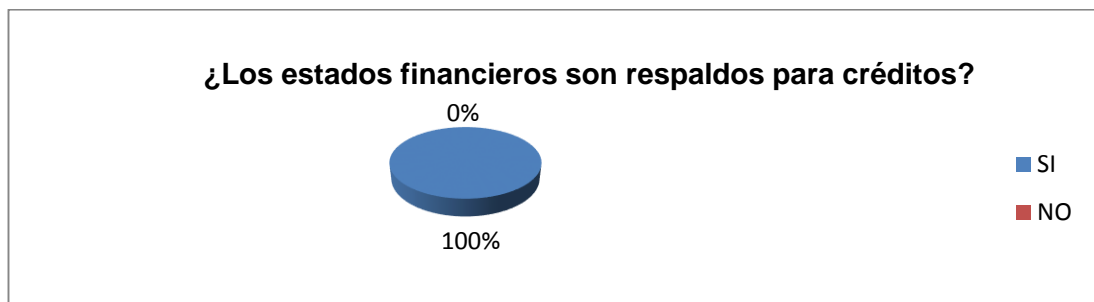
**8. ¿.-Creé usted que al presentar los propietarios los estados financieros con una buena rentabilidad, le ayudará acceder a mayores fuentes de financiamientos?**

Cuadro 30: Fuentes de financiamiento.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
SI	38	100
NO	0	
TOTAL	38	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de las microempresas  
Elaboración: Grupo de tesis

Gráfico 25: Fuentes de Financiamiento



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de las microempresas  
Elaboración: Grupo de tesis.

**Análisis.**

Del total de encuestados responden los 38 empleados que corresponde al 100% responden que la microempresa al poseer estados financieros será un respaldo para conseguir créditos.

**Interpretación.**

Los microempresarios al aplicar un plan estratégico tendrán una herramienta útil para realizar un trabajo eficiente optimizando recursos.

Reduciendo tiempo e incrementando utilidades, por consiguiente tendrán estados de resultados alentadores los mismos que servirán de respaldo para créditos



**Cuadro 31: Constatación de resultados.**

Ítems	PROPIETARIOS		CLIENTES		EMPLEADOS	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿Su microempresa aplica un plan estratégico?	12%	88%	18%	83%	16%	84%
¿Le gustaría aplicar un plan estratégico?	88%	12%	87%	13%	92%	8%
¿Cree usted que al aplicar un plan estratégico se incrementará su rentabilidad.	72%	28%	88%	12%	80%	20%

Fuente: Encuesta realizada a los propietario, clientes y empleados de las microempresas  
Elaboración: Grupo de tesis.

La mayoría de personas encuestadas manifiestan desconocer tener conocimiento de los que una planificación estratégica en las microempresas, así mismo manifiestan que al planificar se tendrá un mejor entendimiento de las estrategias de los competidores, incremento en la rentabilidad, incremento en la productividad de los empleados, un menor resistencia al cambio y por consiguiente más claro la relación existente entre desempeño y los resultados.

### **3.1. Verificación de la Hipótesis**

Con el objeto de comprobar las hipótesis establecidas en la presente investigación se empleó la prueba estadística del Chi-cuadrado el cual es un método útil para probar las hipótesis relacionadas con la diferencia entre el

conjunto de frecuencias observadas en una muestra y el conjunto de frecuencias teóricas y esperadas de la misma muestra.

*Fórmula de chi-cuadrado:*

$$X^2 = \sum (f_o - f_e)^2 / f_e.$$

En donde:

X<sup>2</sup> = Chi-cuadrado

Σ = Sumatoria

F<sub>o</sub> = Frecuencia observada de realización de un acontecimiento determinado.

F<sub>e</sub> = Frecuencia esperada o teórica

La aplicación de esta ecuación requiere lo siguiente:

- 1- Encontrar la diferencia entre cada frecuencia observada y la correspondiente frecuencia esperada.
- 2- Elevar al cuadrado estas diferencias.
- 3- Dividir cada diferencia elevada al cuadrado entre la correspondiente frecuencia esperada
- 4.- Sumar los cocientes restantes.

*Margen de Error.*

Además se hizo uso de un margen de error del 5% el cual se convierte en un nivel de confianza de 0.05 con el que se buscan los datos en la tabla chi-cuadrado.

*Fórmula del grado de libertad.*

El grado de libertad se obtendrá a través de la formula.

$$G_1 = (f-1) (c-1)$$

Dónde:

G1= Grado de libertad

F=Filas

C= Columnas.

Para obtener el chi-cuadrado según la tabla se buscó el grado de libertad y el nivel de confianza y así se obtuvo la chi-cuadrado tabla ( $X_{2t}$ ) que se compara con el chi-cuadrado calculado ( $X_{2c}$ ).

De acuerdo a este criterio se determinó si el  $X_c$  es mayor o igual que el  $X_t$  se aceptó la hipótesis de trabajo y se rechazó la hipótesis nula.

Si el  $X_t$  es mayor que el  $X_c$  se rechaza la hipótesis de trabajo y se acepta la hipótesis nula.

“El conocimiento que tenga las microempresas sobre la planificación estratégica.

#### **3.4.2. Hipótesis de Trabajo.**

Hipótesis Nula: “Al aplicar un plan estratégico financiero las microempresas no generarán mayor rentabilidad”

Hipótesis Alternativa: “Al aplicar un plan estratégico financiero las microempresas no generarán mayor rentabilidad”

Para aceptar o rechazar esta hipótesis se tomaron en cuenta la pregunta la pregunta 1 y 6 de la encuesta realizada a los propietario.

#### **3.4.3. Recolección de datos y cálculos estadísticos.**

Para realizar la comprobación del chi-cuadrado tomaremos como referencia las siguientes preguntas realizadas a los propietarios.

¿La microempresa cuenta con un plan estratégico financiero?

¿Al aplicar un plan estratégico financiero cree que mejorará la rentabilidad?

Cuadro 32: Frecuencias observadas.

RESPUESTAS PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL
¿La microempresa cuenta con un plan estratégico financiero?	3	22	25
¿Al aplicar un plan estratégico financiero cree que mejorará la rentabilidad?	18	7	25
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>29</b>	<b>50</b>

Fuente: Encuesta

Elaboración: Grupo de tesis.

Para obtener las frecuencias esperadas multiplicamos el total de cada columna por el total de cada fila entre el total de fila y columna.

Cuadro 33: Frecuencias esperadas y cálculo de chi-cuadrado

Foia	Fe	(Fo-Fe)	(Fo-Fe) <sup>2</sup>	(Fo-Fe) <sup>2</sup> /Fe
3	10,50	-7,50	56,25	5,36
18	10,50	7,50	56,25	5,36
22	14,50	7,50	56,25	3,88
7	14,50	-7,50	56,25	3,88
				<b>18,47</b>

Fuente: Encuesta

Elaboración: Grupo de tesis.

CHI-Cuadrado Calculado

$$Xc^2 = 18,47$$

Grado de libertad

$$GI: (2-1) (2-1)$$

$$GL; (1) (1) = 1$$

Nivel de confianza=0.05

Chi-Cuadrado Tabla.

$$X2t = 3.84$$

Cuadro 34: Distribución X2 1 cola

Grados de Libertad	0.1	0.05	0.025	0.01	0.005
1	2.71	3.84	5.02	6.63	7.88
2	4.61	5.99	7.38	9.21	10.60
3	6.25	7.81	9.35	11.34	12.84
4	7.78	9.49	11.14	13.28	14.86

Fuente; [http://sameens.dia.uned.es/Trabajos13/Trab\\_Publicos/Trab\\_5/Viton\\_.pdf](http://sameens.dia.uned.es/Trabajos13/Trab_Publicos/Trab_5/Viton_.pdf)

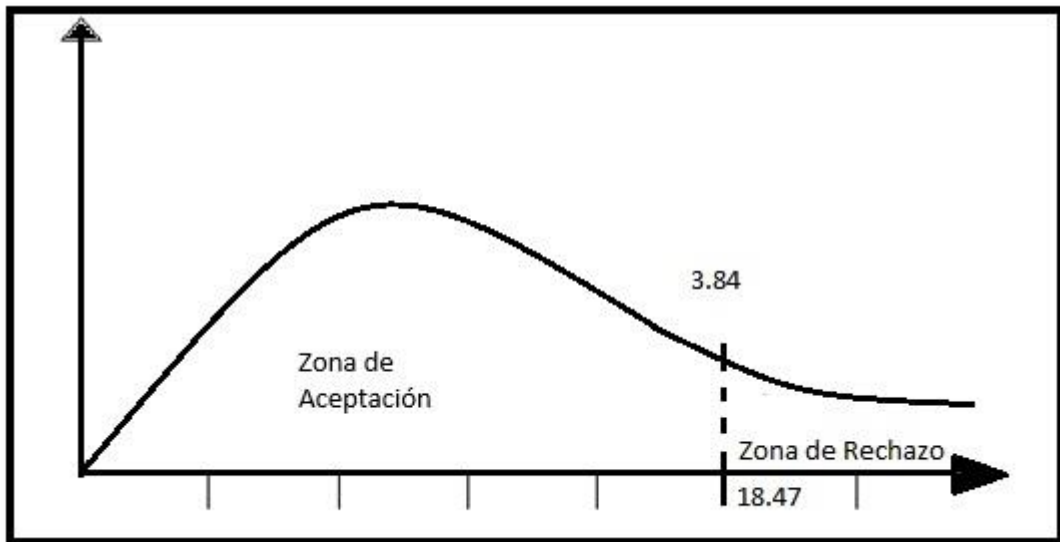
Elaboración: Grupo de tesis.

$X^2$

$c = 18,47 > X^2$

$t = 3,84$

Gráfico 26: Zona de rechazo de la Hipótesis Nula



Fuente: Investigación

Elaboración: Grupo de tesis.

$X^2_c = 18,47 > X^2_t = 3,84$

De acuerdo a estos resultados pudo comprobarse que el chi-cuadrado calculado es a mayor que la chi-cuadrado tabla, por lo cual se acepta la hipótesis de trabajo y se rechaza la hipótesis nula, Es decir “Al aplicar el plan estratégico en las microempresas.

## CAPÍTULO IV

### 4. MARCO PROPOSITIVO

#### 4.1 Título

“Estructurar un plan estratégico financiero para las microempresas distribuidoras de materiales de construcción de la ciudad de Macas.”

#### 4.2. Antecedentes de la propuesta

Macas es una ciudad del Ecuador, capital de la provincia de Morona Santiago, es la cabecera del cantón Morona, tiene una población estimada en 20.000 habitantes. Está situada al oriente del Ecuador, a una altura de 1000 m sobre el nivel del mar

Las primeras microempresas distribuidoras de materiales de construcción en la ciudad de Macas, nacen alrededor de los años 1980. al estar ubicada en un lugar de difícil accesibilidad, en ese tiempo tuvieron ventajas como tener un alto porcentaje de rentabilidad por ser pocas las microempresas que funcionaban, y los clientes no tenían las condiciones para salir a las ciudades a tomar referencias de los precios.

Las debilidades se refieren a la dificultad de transporte de la mercadería al lugar de destino por falta de vías de comunicación; entre las principales microempresas que se iniciaron en la ciudad fueron “Comercial el Valle”, “Comercial Soto”, Comercial Marco Velín”, las dos primeras microempresas desde su inicio se dedicaron a vender materiales de construcción hasta la actualidad, la segunda microempresa, mantienen una diversidad de productos alimenticios, electrodomésticos y productos ferreteros, todos comenzaron trabajando como una organización familiar que dependían de la habilidad de

sus dueños para mantenerse y tener un desarrollo favorable. En la década de 1990, se inicia la migración, la población empieza a viajar a los Estados Unidos en busca de nuevos horizontes, las remesas de dinero, incentiva la construcción de sus viviendas y da origen al aumento de la población microempresarial dedicada a la distribución de materiales de construcción.

A partir de los años 2000 en adelante se acelera la construcción, la apertura de nuevas carreteras asfaltadas, los crédito accesibles para construcción, las visitas de los proveedores de los materiales de construcción de todos los sectores, especialmente de Cuenca, Ambato, Quito, Guayaquil y otras ciudades, permite el crecimiento de microempresarios dedicados a esta actividad; en la actualidad existen alrededor de 25 microempresas

#### **4.3. Justificación**

La planificación estratégica se ha realizado con la finalidad de dotar a la microempresas distribuidoras de materiales de construcción de la ciudad de Macas contar con una herramienta, cuyo objetivo primordial es proyectar a largo o corto plazo., explotando al máximo sus recursos para poder desarrollarse y mejorar la rentabilidad.

Toda microempresa se mantiene en el mercado con finalidad de generar rentabilidad, la misma que será utilizada de diferentes maneras, se dice que es uno de los indicadores más relevantes porque permite medir el éxito del negocio, con la búsqueda de incrementar los niveles de rentabilidad, surge las estrategias, como direccionamiento y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr cumplir con los objetivos propuestos. El diseño del plan estratégico incluye el análisis FODA, la propuesta de mejorar en la filosofía microempresarial, como en la elaboración de objetivos y estrategias que deben aplicarse a las microempresas al aplicar esta propuesta, y finalmente con la propuesta de planes de acciones detallados, los cuales permitan establecer recursos de acción que deba seguir las microempresas para mejorar su rentabilidad

#### **4.4. Objetivos de la Propuesta**

##### **4.4.1. Objetivo General.**

Diseñar un documento estratégico financiero, para mejorar la rentabilidad de las microempresas distribuidoras de materiales de construcción de la ciudad de Macas, que les permita ofrecer al cliente una atención de calidad.

##### **4.4.2. Objetivos específicos.**

- Aplicar un modelo de gestión, Delta que les permita a los microempresarios, buscar estrategias para poder satisfacer al cliente..
- Presentar lineamientos de dirección claros, sencillos y práctica para aplicar en las microempresas.
- Evaluar el desempeño de las estrategias y demostrar las interrelaciones de la misión y visión de la microempresa con los objetivos estratégicos y las estrategias empleadas

#### **4.5. Modelo delta.**

Luego de analizar varios modelos de como estructurar un plan estratégico para las microempresas distribuidoras materiales de construcción en la ciudad de Macas, el grupo tesis opto por seguir el modelo delta de Arnoldo Hax.

Este modelo Delta fue creado para poder crear estrategias que nos permita centrarse al cliente, el mismo que desempeña un papel importante dentro del mundo empresarial, su táctica es atraer, satisfacer y retener.

El modelo a seguir está estructurado de la siguiente manera:

1. El Triángulo: Construyendo la visión del negocio
2. La Misión: Definición del negocio y las competencias
3. La Estructura de la Industria: Comprender y negociar con las fuerzas



externas.

4. Posicionamiento Competitivo: Diseñar las actividades para obtener resultados.
5. La Agenda Estratégica: Especificando las tareas del negocio.
6. El Proceso Adaptativo: Alineando la estrategia con la ejecución.

#### **4.5.1. Triángulo: Construyendo la visión del negocio.**

El primer paso para poder desarrollar este nuevo modelo estratégico comenzaremos analizando las tres opciones del triángulo que nos permitirá elaborar estrategias creativas e innovadoras y definir la visión de las microempresas.

- a) opciones estratégicas del triángulo del modelo delta

Para poder buscar las estrategias adecuadas y eficientes analizaremos de manera crítica, cada una de las tres opciones del triángulo del modelo Delta .como son: Mejor Producto (MP), Solución Integral para el Cliente (SIC) y Consolidación del Sistema, (CS)

Cuadro 35: Mejor producto (MP)

POSICIÓN	DEFINICIÓN	COMENTARIO
Costos	Ofrecer a los clientes productos de calidad a precios cómodos	Al ofrecer materiales de construcción a bajos precios puede aumentar sus ventas y mejorar su rentabilidad pero también puede presentarse la opción contraria como son microempresas pequeñas que su rentabilidad debe ser menor a sus gastos y costos ocasionando pérdidas
Diferenciación	Ofrecer productos , que sean diferentes a los demás,	Las microempresas son distribuidores de materiales de construcción y no fabricante, que no puedan generar productos con características únicas para ofrecer al cliente.

Fuente: Investigación grupo de tesis.  
Elaborado por: grupo de tesis

Cuadro 36: Solución integral para el cliente (SIC)

POSICIÓN	DEFINICIÓN	COMENTARIO
redefinición de la experiencia del cliente	Establecer estrategia para conocer las necesidades de los clientes y poder buscar soluciones apropiadas	Al conocer a nuestros clientes procedemos segmentar la población, para buscar estrategias diferentes de acuerdo a sus necesidades.
Amplitud de horizonte	Presentar una variedad de producto y servicio para poder satisfacer al cliente	Al presentar una variedad de productos y servicios el cliente no tiene la necesidad de acudir a otro establecimiento, porque para cada problema existe la solución exacta.
Integración de clients	ofrecer además de productos, conocimiento, experiencia, capacidades	Si las microempresas, son capaces de ofrecer todas estas cualidades logrará, mantener un vínculo dinámico con el cliente.

Fuente: Investigación grupo de tesis.  
Elaborado por: grupo de tesis

Cuadro 37: Consolidación del sistema (CS)

<i>POSICIÓN</i>	DEFINICIÓN	COMENTARIO
<i>Acceso restringido</i>	Tener buenas relaciones con colaboradores como proveedores, clientela, instituciones bancarias, etc	Al utilizar esta estrategia podemos atraer y retener al cliente logrando bloquear al competidor
<i>Mercado dominante</i>	Mantener diferentes canales de distribución, para que el cliente este conforme con la atención.	Al ofrecer esta serie de alternativas la microempresa dominará las ventas en esa localidad
<i>Estándares de propiedad registrada</i>	Se ofrece variedad de productos y calidades	Al ser microempresas comercializadoras no tienen productos de marcas o propiedades registradas.

Fuente: Investigación grupo de tesis  
Elaborado por: grupo de tesis

Luego de realizar el análisis del triángulo podemos formular la VISION de las microempresas.

#### **4.6. Visión propuesta.**

Ser microempresas innovadoras, en la búsqueda de soluciones para brindar al cliente y otorgar la satisfacción total, ofreciéndoles productos y servicios de calidad

#### **4.7. Misión propuesta**

Brindar a nuestros clientes la mayor diversidad de materiales de construcción con la mejor calidad, que cumplan con los requerimientos adecuados y, generando al mismo tiempo un clima de cordialidad basado en factores como el buen servicio y la satisfacción del cliente.

#### **4.8. Políticas propuestas.**

- **Política de servicio**

Las microempresas deben poner empeño en dar una buena atención al cliente, porque ellos son la razón de ser, de permanecer y de mantenernos en el mercado y los que nos permite tener una buena situación financiera.

- **Política de calidad:**

Al brindar a productos y servicios de calidad mantendremos cliente satisfecho que regresaran a la microempresa o recomendarán.

- **Política de Gestión Humana:**

El recurso humano constituye un factor primordial dentro de las microempresas por lo que es importante de crear un ambiente favorable al desarrollo personal, laboral y social..

**4.9. Valores.** Dentro de un plan estratégico se debe reflejar y potencializar los valores o políticas básicas, de tal forma que se logre un equilibrio entre el desarrollo económico y desarrollo social como por ejemplo:

- **Respeto:** Es importante establecer que en las microempresas exista el

máximo respeto en cada una de las actividades diarias que se mantengan con sus dueños, , clientes .y proveedores, etc

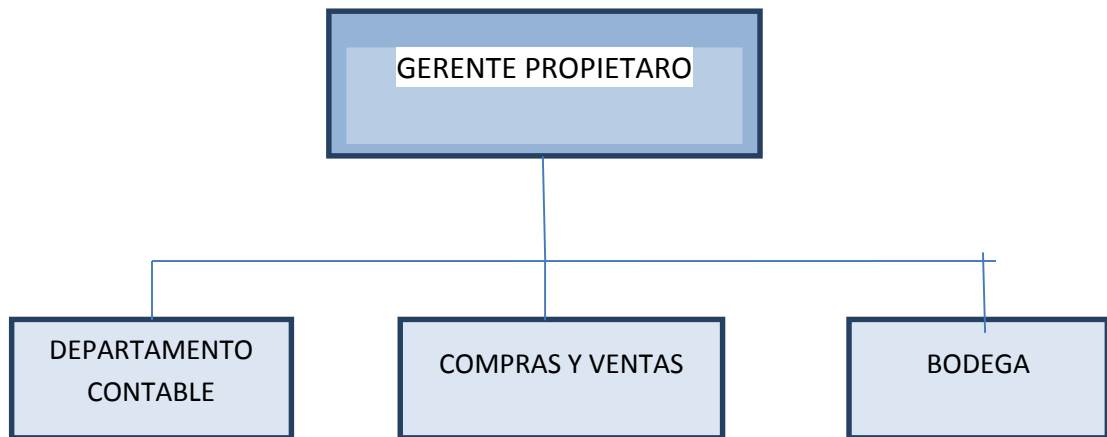
- **Honestidad:** Se debe manejar con honradez y transparencia toda actividad de la microempresa para garantizar confianza a los clientes y futuros clientes.
- **Responsabilidad:** Todo el equipo de trabajo debe realizar sus actividades con la mayor responsabilidad para lograr cumplir las metas de una manera eficiente oportuna.
- **Ética:** La ética microempresarial está ajustada para desvanecer conflictos existentes en la organización mediante una reflexión moral que ayude el trazo de las discusiones y maniobras con acuerdos justificados apropiados a la conducta.
- **Talento Humano:** Es el capital humano quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio... El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano.

#### **4.10. Organigrama Propuesto**

Las microempresas distribuidoras de material de construcción en la ciudad de la Macas no posee una estructura adecuada, es común que los negocios pequeños sean manejados por familias las misma no tiene una organización correcta, que les permita designar funciones, Ocasionando que la empresa no pueda gestionar de una manera correcta ya que se pierde oportunidades de buscar nuevos horizontes, al no delegar las funciones a sus subalternos, Por lo que el grupo de tesis ha propuesto un diseño de organigrama adecuado a las microempresas que comprende en tres departamentos,

Gráfico 27:

Organigrama



Fuente; Investigación  
 Elaboración: Grupo de tesis.

Cuadro 38: Descripción de las funciones.

ARÉA	CARGO	RESPONSABILIDAD
Gerencia	Gerente Es la persona encargado o propietario de la microempresas que asumas varias responsabilidades como las siguientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijar objetivos y metas de la microempresa.</li> <li>• Establecer y controlar normas y políticas.</li> <li>• Evaluar desempeño de cada departamento.</li> <li>• Verificar cumplimiento de normas y políticas.</li> <li>• Formular estrategias para la organización.</li> <li>• Compras. Etc.</li> </ul>
Contable	Contador La persona indicada para llevar la parte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el correcto manejo del recurso económico.</li> </ul>

	contable de la empresa, o al mismo tiempo se constituye en un auditor internos de la microempresa,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y controlar presupuesto.</li> <li>• Pagar impuestos.</li> <li>• Elaborar y analizar los estados financieros.</li> </ul>
Compras Y Ventas	<p>Propietario y vendedores.</p> <p>Este departamento por lo general está dirigido por el mismo dueño acompañada con uno o dos empleado que ayudan en la venta y entrega de los productos ofrecidos al cliente actividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar proveedores.</li> <li>• Realizar solicitud de compra</li> <li>• Controlar con exactitud la existencia de los productos</li> <li>• Realizar inventario de los productos.</li> <li>• Determinar la calidad y tipo de cada producto. .</li> <li>• Verificar los productos recibido con las notas de pedidos.</li> </ul>
Bodega	<p>Bodeguero</p> <p>Persona encarga de recibir y entregar mercadería y tener el inventario al día..</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir mercadería.</li> <li>• Ofrecer agilidad en los despachos.</li> <li>• Identificar la necesidad del cliente.</li> <li>• Verificar mercadería este en buen estado y despacho a tiempo.</li> <li>• Despachar el pedido y entrega de factura al cliente.</li> <li>• Ubicar la mercadería de manera ordenada</li> </ul>

Fuente: Investigación grupo de tesis.

Elaborado por: Grupo de tesis.



**4.11. La estructura de la Industria** En este segmento analizaremos los factores externos de las microempresas, las mismas que lo valoramos no como rivales sino como vínculos para poder establecer las estrategias para implementar en las microempresas.

Cuadro 39: Microempresas.

N.-	RAZON SOCIAL	DIRECCIÓN
1	Ferretería el castor	Av. 13 de Abril
2	VIMACO	Soasti y Quito
3	Ferretería m & m	Soasti y Riobamba
4	Mi ferretería	Sucre y Soasti
5	Ferretería j & r	Sucre y 24 de Mayo
6	Centro ferretero Molina	10 de Agosto y Soasti
7	Comercial el valle	Bolívar y Soasti
8	Ferretería León	Domingo Comín y Amazonas
9	Ferretería Calle	10 de Agosto y Soasti
10	Comercial Marco Velín	10 de Agosto y Amazonas
11	Electro ferretero Molina	10 De Agosto y Soasti
12	Ferri Sangay	10 de Agosto y 24 de Mayo
13	Ferretería Arias	24 de Mayo y Gavino R
14	Ferretería Jaramillo	24 de Mayo y Juan de la Cruz
15	Construcciones Jaramillo	24 de Mayo y Juan de la Cruz
13	Ferretería Molina	Juan de la Cruz y Soasti
17	Ferretería Sinchi	Juan de la Cruz y Amazonas
18	Comercial Sucre	Juan de la Cruz y Soasti
19	Comercial Soto	Soasti y Gavino Rivadeneira
20	Ferretería R & M	Soasti y Juan de la Cruz
21	Comercial DP3	Amazonas y Tarqui
22	Concesa	Amazonas y Juan de la Cruz
23	Comercial Salinas	Amazonas
24	Ferretería Mariela	Domingo Comín y Soasti
25	Comercial Jaramillo	24 de Mayo y Juan de la Cruz

Fuente: Investigación grupo de tesis  
Elaboración: Grupo de tesis

La mayoría de microempresas que son objetos de estudios desarrollan sus actividades empresariales sin tener metas fijas, sin tener un planificación estratégica por lo que muchas veces para mantenerse en el mercado toman decisiones erróneas que afecta a la rentabilidad económica de cada una de ellas

Al existir en una mercado pequeño una variedad de microempresas, tratan de competir entre cada una de ellas, especialmente en los precios ocasionando que algunas de ellas opten por cerrar , pero existe otros emprendedores que siguen abriendo nuevos locales, debido a que no hay un estudio correcto

#### 4.12. Proveedores

En el mercado existen una variedad de empresas que proveen los materiales de construcción los mismos que sus matrices y bodegas lo mantiene en las principales ciudades del país como: Cuenca, Ambato, Quito, Guayaquil, etc Cada una de ellas mantienen estrategias diferentes en precios, créditos, calidad los microempresarios tratan de buscar las mejores opciones que sea ventajoso para el empresario y poder ofrecer al cliente materiales de buena calidad a precios accesibles

Cuadro 40: Proveedores.

Proveedores	Procedencia
Importadora comercial el hierro	Cuenca
Comercial salvador pacheco mora s. A.	Cuenca
Megaprofer	Ambato
Ferryarcos	Ambato
Oroplast	Quito
Abracol	Quito
Ferretería Reinoso	Guayaquil
Cemento Guapán etc	Azogues

Fuente: Investigación personal

#### **4.13. Instituciones financieras.**

Los microempresarios deben conservar relaciones excelentes con las instituciones Financieras de la localidad ya que al momento de acceder un crédito, sean factibles para que le otorguen con facilidad y rapidez de acuerdo de la necesidad.

La microempresarios deben analizar cada una de las instituciones, debe elegir la mejor opción del servicio que presta la institución financiera, debe tener estructurado un plan estratégico financiera, para que sea acreedor al préstamo que otorgue la institución.

##### **1.-Corporación financiera nacional**

- Nuevas líneas de crédito están a disposición de los sectores industrial, agroindustrial, de servicios (excepto turismo) y artesanal a través de la Corporación Financiera Nacional (CFN) que, mediante un convenio interinstitucional con el Ministerio de Industrias, permitirán acceder a recursos, asistencia técnica y capacitación.
- Los créditos están dirigidos a financiar el parque industrial y a pequeños comerciantes asociados, con montos que van desde USD 50 mil hasta USD 20 millones, con diez años plazo y tres de gracia,
- “Desde el 2007, la CFN desembolsó créditos por USD 543 millones, destinados a la reactivación productiva, el 32% para las industrias grandes, 26% para las medianas, 23% microempresas y 19 % para la pequeña industria”, detalló el funcionario.
- Además, mencionó la creación del Fondo Nacional de Garantías, que distribuye a través de bancos y cooperativas, certificados de garantías para personas que quieran desarrollar una actividad productiva. “Hasta el momento se han entregado mil certificados a mil productores que no podían acceder a créditos”.

- El 50% de los créditos deberá orientarse a la adquisición de nueva tecnología, equipos y maquinarias que facilite el acceso a mercados locales y extranjeros.
- “El sector productivo trabaja con equipos con altos niveles de obsolescencia, estas líneas de financiamiento pretenden contribuir al crecimiento del desarrollo industrial”
- La línea de apoyo a los comerciantes minoristas pretende mejorar la infraestructura de los negocios de servicio a los consumidores, entre otras cosas, capacitará en temas como manipulación higiénica de alimentos que garanticen un grado de inocuidad.

## 2.- Banco del fomento

El Banco de Fomento, está promocionando sus líneas de crédito para los potenciales beneficiarios de la Agenda de Transformación Productiva que impulsa el Gobierno Nacional, mediante la firma de convenios.

Es importante aprovechar los fondos que ofrece el Estado para impulsar el aparato productivo, con bajas tasas de interés.

El Banco cuenta con créditos productivos que tienen una tasa de interés fija del 10%, y a medida que la persona hace los abonos, las tasas se reducen, porque el capital disminuye.

Para producción agrícola, los créditos son de hasta 300.000 dólares, al 10% de interés y a 6 años plazo.

Los microcréditos son de hasta 7.000 dólares, para el cual sólo se requiere garantía quirografaria. La tasa de interés es del 11%, con plazos a 5 y 6 años y un período de gracia de un año.

Estos tienen mayor demanda dentro de los créditos productivos, al igual que los créditos para el sector agrícola y ganadero, con lo que el sector pecuario lleva la delantera en la Zonal.

#### Otros sectores

También atienden al sector artesanal, de servicios y comercial. Una de las líneas son los créditos de consumo, donde apoyan a todos los empleados de sectores públicos, mediante préstamos a plazos cómodos y cuotas convenientes.

La tasa de interés es del 15 y 16%, no hay recargo de comisiones, y son de hasta 25.000 dólares a 3 años plazo.

Los créditos artesanales tienen una tasa de interés del 10% anual, son de hasta 50.000 dólares, y con plazos de 2, 3 hasta 6 años. También tienen créditos para el sector turismo, al que están dando impulso en la Sucursal.

Los créditos 5,5,5, son de 5 años, al 5% de interés y hasta 5.000 dólares, y a ellos pueden acceder todas las personas cuyos activos totales no superen los 20.000 dólares, que incluyen bienes muebles e inmuebles.

Estos también tienen buena acogida entre la ciudadanía, constituyendo el 30% de la cartera total de la Sucursal. También tienen créditos para gabinetes de belleza, vulcanizadoras, etc. (COR

#### Garantías:

- Las garantías pueden ser hipotecarias, prendarias, quirografarias o una combinación de ellas, manteniendo la relación garantía/préstamo mínima del 140%.
- En los créditos de hasta USD 7.000 se aceptará la garantía quirografaria.
- En créditos superiores a USD 7.000, se exigirá garantía hipotecaria.

### 3. Bancos privados.

No ofrecen buenas oportunidades de crédito para la microempresa.

### 4. Cooperativas de ahorro y crédito

No ofrecen buenas oportunidades de crédito para la microempresa

### 5. Instituciones públicas

En la actualidad las empresas públicas, realizan infraestructuras pequeñas y grandes, los mismo necesitan materiales de construcción para la ejecución de las obras, Todo estos se realizan a través de ofertan en COMPRAS PÚBLICAS, la falta de conocimientos de la computación, y capacitación los microempresarios no participan en las ofertan que se realizan, a través de las convocatorias a participar en dichas ofertas por lo consiguiente los microempresario deben sacar el RUP y estar capacitados en esta área para poder participar en esta actividad.

Cuadro 41: FODA

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Microempresa posicionadas en el mercado.</li> <li>• Ser distribuidores de una variedad de productos.</li> <li>• Buena relación con Proveedores</li> <li>• Clientes.</li> <li>• Compromiso de los propietarios con la microempresa.</li> <li>• Posee de un sistema automatizado.</li> <li>• Reconocimiento de los clientes por la alta calidad y los bajos precios.</li> <li>• Crecimiento del sector de la construcción.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración empírica del negocio.</li> <li>• Falta de información para la correcta administración.</li> <li>• Falta de políticas, procesos y controles internos que permitan el</li> <li>• mejor funcionamiento y crecimiento</li> <li>• Dificultad de implementación de u</li> <li>• control interno adecuado al negocio</li> <li>• Por tratarse de unas microempresa familiares.</li> <li>• Insuficiente capacidad instalada.</li> <li>• No se planifica financieramente</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Crecimiento del sector de la construcción.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas gubernamentales para apoyo de la vivienda y construcción de carreteras.</li> <li>• Crecimiento demográfico</li> <li>• Avance de la tecnología</li> <li>• Crédito para vivienda</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constante aparición de competidores</li> <li>• Competencia desleal</li> <li>• Altas tasas impositivas</li> <li>• Desarrollo avanzado de la tecnología.</li> <li>• Falta de Recursos económicos.</li> </ul>

Fuente: Investigación a las microempresa

Elaboración: Grupo de tesis.

#### **4.14. Posicionamiento Competitivo:** Diseñar las actividades para obtener resultados.

El posicionamiento responde a la pregunta:

¿Cómo podemos crear propuesta única y diferenciada para tener relaciones más estrechas con nuestros clientes?

Uno de los primeros pasos en el análisis estratégico es el determinar en qué negocios estamos. Los negocios en los que estamos son el producto de un conjunto evolución propia de las microempresas y de los mercados.

Un alto porcentaje de los resultados de un negocio está ligado a la rentabilidad propia de las microempresas y de los mercados específicos. Otro, proviene de nuestras decisiones y acciones, o sea de nuestras estrategias y de su implementación.

Una herramienta de análisis competitivo permite visualizar un gran conjunto de información en forma gráfica ayudándonos a responder:

#### **SEGMENTACIÓN DE LOS CLIENTES**

*¿Quiénes van a ser nuestros principales clientes?*

#### **QUE PRODUCTOS Y SERVICIOS VAMOS A OFRECER**

*¿Qué productos debemos ofrecer?*

#### **FORMA DE CAPTAR**

*¿De manera lo podemos hacerlo?*

La causa más común del fracaso estratégico es no hacer elecciones claras y positivas de cada una de las tres preguntas.



Cuadro 42: Actividades estratégicas.

POSICIÓN	PREGUNTAS	COMENTARIO
<p>SEGMENTACION DE CLIENTES</p>	<p>¿Quiénes serán nuestros posibles clientes?</p> <p>¿Cómo lograr esto?</p> <p>¿Quiénes serán los que nos compran?</p>	<p>Todas la personas naturales, sociedades, instituciones públicas dedicadas a la construcción, analizando sus necesidades para solucionarlos, para optimizar sus venta, entiéndase por cliente aquél que la microempresa atendió con cordialidad, escuchó su problema, lo ayudó a resolverlo y le brindó un buen servicio post venta. La persona que se acerca al mostrador necesita que no sólo lo despachen, sino que lo asistan y asesoren.</p> <p>.Para que la clientela este satisfecha las microempresas debemos ofrecer servicios adicionales muy elementales como uno de los más populares el transporte y entrega a domicilio los productos a precios competitivo Pero debemos ir un poco más lejos dando posibilidad de aplicar todo lo que el cliente puede comprar en nuestro establecimiento.</p> <p>Los microempresarios deben definir quiénes serán sus posibles clientes,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes ocasionales que buscan algún accesorio, comúnmente son los clientes de hágalo usted mismo.</li> <li>• Clientes que tienen en proceso alguna construcción pequeña y que buscan todos los materiales relacionados para la misma.</li> <li>• Los clientes grandes cuyos proyectos de construcción podrían requerir</li> </ul>

		similares cantidades de materiales como los ingenieros y profesionales que demandarán una mayor calidad en los Servicios.
PRODUCTOS Y SERVICIOS A OFRECER	¿Qué productos y servicios vamos a ofertar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer una variedad de materiales de construcción</li> <li>• Disponer de una buena sala de exhibición.</li> <li>• ofrecer una buena calidad de atención al cliente</li> <li>• mantener al personal capacitado para que conozca las características de producto, como datos técnicos que le permitan responder consultas específicas a los clientes.</li> <li>• Disponer de los principales productos como: cemento, hierro, material eléctrico, fontanería etc. buscar a los mejores proveedores con buenos precios y de calidad para poder ofrecer al cliente.</li> <li>• El microempresario debe revisar y seleccionar los productos recibidos que no tenga daños, porque el cliente debe recibir un buen producto o servicio.</li> </ul>
FORMA DE CAPTAR	¿De qué manera lo hacemos esto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios Competitivos.</li> <li>• Nuevos servicios.</li> <li>• Satisfacción total del cliente.</li> <li>• Publicidad, promociones y descuentos</li> <li>• Capacitar y motivar al empleado</li> </ul>

Fuente: Investigación de grupo de tesis

Elaboración: Grupo de tesis,

#### **4.15. Desarrollo de las actividades estratégica.**

Antes de definir las estrategias de una microempresa es necesario seleccionar el posicionamiento estratégico que es una herramienta dinámica podemos delinear diferentes opciones de desarrollo estratégico.

Identificar áreas de oportunidad y evaluando si éstas tienen vínculos entre sí. Adicionalmente, se debe evaluar si las competencias distintivas actuales propician los movimientos estratégicos

Aplicando el sistema Delta se proponen tres tipos de opciones estratégicas muy diferentes, que fusionadas logran la transformación de las microempresas

**4.15.1. Elaboración estratégica.** La elaboración de la estrategia se hace mediante aplicar tres pasos:

- Elaboración de estrategias
- Evaluación y experimentar de las estrategias.
- Modificar las estrategias

Cuadro 43: Proceso de la elaboración de la estrategia.

ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS	EVALUAR Y EXPERIMENTAR LAS ESTRATEGIAS	RENOVAR LAS EXTRATEGIAS
<p>Buscar como clientes a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arquitectos</li> <li>• Ingenieros</li> <li>• Constructores</li> <li>• Empresa pública</li> <li>• Agricultores</li> <li>• Público en general</li> </ul>	<p>Por qué se busca a este grupo de personas como principales clientes?</p> <p>Todos estos grupos de personas están dedicadas al área de la construcción.</p>	<p>Se buscará a todo estos grupos de clientes porque son ellos los que más adquieren los materiales de construcción</p>
<p>Vender materiales de la construcción de buena calidad a precios atractivos.</p>	<p>¿Qué significa calidad y precios atractivos?</p> <p>Todos este grupo de clientes optan por comprar productos de calidad y precios bajo los que significa ahorros</p>	<p>Además de Precio bajos y buena calidad se buscará otras opciones como:</p> <p>Descuentos, Ofertas Promociones.</p>
<p>Los propietarios o gerentes de la microempresas realizarán visitas directas, a las construcciones, instituciones públicas, constructoras para ofrecer los productos</p>	<p>¿Cómo debe ser el perfil de los gerentes para que pueda realizar las ventas?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creativo.</li> <li>• Responsable.</li> <li>• Persevante.</li> <li>• Entusiasta.</li> <li>• Comunicador</li> </ul>	<p>Debe ser una persona íntegra, que sepa atraer al cliente.</p> <p>Buscar nuevas estrategias para llegar al cliente, como correo electrónico, página web, llamadas telefónicas, etc.</p>

Fuente: Investigación  
Elaboración: Grupo de tesis.

#### 4.15.2. Explicación del proceso de elaboración de la estrategia.

- 1) En la primera etapa es donde comenzamos a elaborar la estrategia, para poder identificar a nuestros posibles clientes que debemos buscar, como lo hemos establecido en el cuadro, son todos aquellos que directamente e indirectamente están dedicados a estas actividades de la construcción, a lo que los propietarios ofrecen productos de calidad con precios accesibles , dando una buena atención, la forma de como llegaremos al cliente será a través de ventas directos , visitas a lugares donde se realiza las construcciones, entrega de folletos visitas a instituciones públicas y compañías constructoras. Etc.
- 2) En la segunda etapa , se realiza cuestionamiento de la estrategia , con el fin de conocer si la idea tiene concordancia con el objetivo que queremos cumplir

Se evalúan todos los aspectos para ver si implantamos la estrategia o lo modificamos

Para saber si la idea es correcta está logrando los beneficios esperados y planificados correctamente debemos evaluar oportunamente

De no ser así, es probable que esté haciendo algo mal. Por ejemplo, quizás la estrategia sea débil, requiera repensarse, o tal vez, su estrategia sea buena pero no esté siendo bien ejecutada.

- 3) En la tercera etapa, podemos determinar si la estrategia está incorrecta podemos transformar, mejorarla o crear una nueva en este caso buscaremos a nuestro cliente en este grupo estratégico de clientes.

Y finalmente al aplicar la estrategia nos permite aprender, modificar o crear nuevas ideas o modifica.

#### 4.16. Elaboración de un plan estratégico.

A continuación procedemos a elaborar un plan estratégico que podrían aplicar las microempresas distribuidoras de materiales de construcción de la ciudad de Macas.

Cuadro 44: Una nueva visión de la gestión estratégica.

NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	NUEVA VISIÓN DE GESTIÓN
Objetivos de La estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar los niveles de venta</li> <li>• Buscar comodidad del cliente, ofreciendo productos de calidad a buenos precios.</li> <li>• Dar a conocer los productos.</li> </ul>
<b>ANÁLISIS SITUACIONAL</b>	
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS F</p> <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES O</p> <p style="text-align: center;">DEBILIDADES D</p> <p style="text-align: center;">AMENAZAS A</p>	<p>La microempresas, debe realizar un análisis de la estructura organizacional, que sus empleados tengan la capacidad de cumplir con sus metas, contar con proveedores que ofrezcan productos de calidad y a precios moderados</p> <p>Escuchar al cliente y a su personal, especialmente cuando lo que escuche no sea agradable. Planificar adecuadamente las actividades de su empresa y vivir siempre con la vista en el mañana. Ser un empresario con visión de futuro.</p> <p>El microempresarios debe crear oportunidades, Los materiales de la construcción son productos de gran demanda, la población sigue creciendo motivando el auge de la misma, se establece políticas para la creación de programas habitacionales, la necesidades de la construcción de carreteras por lo que permite capturar sectores no explotados los mismos que nos generará mayor rentabilidad.</p> <p>La apertura de nuevos competidores, que para obtener clientela bajan demasiados los precios, logrando la incertidumbre de los microempresarios-.</p> <p>En la actualidad el gobierno exigen que los producto importadores mejoren la normas de calidad, lo que afecta el ingreso de los productos ferreteros. Ocasionando la escases y precios más</p>

	elevados.
SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	El mercado objetivo o meta es llegar a todas las personas que se dedican a la construcción como: arquitectos, Ingenieros, constructores, albañiles y personas que están construyendo sus viviendas, etc que viven en la ciudad de Macas y sus alrededores.
MEZCLA DE MERCADOTECNIA	<p><b>PRODUCTO.</b> La mayoría de las microempresas manejan una infinidad de productos, Dentro de este, usted puede especializarse aún más en función de gremio al que se dirija: fontaneros, carpinteros en madera, carpintería metálica, Cerrajeros, etc. Para cada uno de estos tendrá diferentes líneas de productos, y dentro de cada una de ellas, distinguirá entre herramientas y componentes.</p> <p><b>PLAZA.</b> Es el lugar o punto de ventas del producto y las estrategias para lograr distribuir. Ofrecer los productos vía Internet, llamadas telefónicas, vistas a construcciones. Conveniente</p> <p><b>PROMOCIÓN.</b> Cuando las características de un producto respecto a la competencia son casi idénticas, las estrategias de promoción de ventas son utilizadas para ganar mercado entre el público consumidor y con ello obtener un volumen de ventas atractivo.</p> <p><b>PRECIO.</b> Fijar precios con base en valores percibidos por los clientes, no en costo para el vendedor. Ofrecer una combinación perfecta de calidad buenos servicios a precio justo.</p>
IMPLEMENTACIÓN	<p>Actividades a realizar y responsable</p> <p>1.-Hacer una investigación de mercado: consistirá en realizar encuestas al propietario, empleados y clientes de las microempresas para determinar si aplican un plan estratégico. Asignar una persona responsable (con conocimientos para realizar el proyecto) que elabore presupuesto, objetivo y cronograma.</p> <p>2. Capacitar al personal para conducir a: conduce a la rentabilidad más alta con actitudes positivas; mejora el conocimientos de puestos de todos los niveles; eleva la moral a las fuerzas de trabajo; crea una mejor imagen y mejorar la relación entre jefes y</p>

	<p>empleados.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Pedido a proveedores: se seleccionara a proveedores que tengan buenos productos a precio bajos para poder ofrecer al cliente que acude a las microempresas.</li> <li>4. Se buscará personal experto en ventas internos para buscar nuestros posibles clientes el mismo que debe tener cualidades como: buen comunicador, buena presentación, se proactivo</li> <li>5. Preparar un proyecto para la promoción y publicidad de la microempresas con sus respectivos productos. Puede realizar este trabajo algún empleados creativo de la microempresa para poder reducir costos, y todo el personal puede participar dando ideas para seleccionar la más aceptable, y a que la publicidad y la promoción puede tener múltiple funciones y tareas, sin embargo su éxito, se basa en el hecho de generar ideas de manera clara, incluso drástica, con efecto multiplicador.</li> </ol>
--	---

Fuente: Investigación  
 Elaboración: Grupo de tesis.

#### **4.17. La agenda estratégica: especificando las tareas del negocio.**

En la agenda estratégica se describe alguna de las actividades que debe considerar los microempresarios distribuidores de materiales de construcción de la ciudad de Macas para poder ejecutar las estrategias.



Cuadro 45: Un enfoque de gestión estratégica basada en el cliente.

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RESPONSIBLE
1.-Proponer un organigrama para las microempresas	<p>Las microempresas deberá asignar al equipo de trabajo estructurando un organigrama el mismo que será el responsable de planificar, organizar ejecutar y evaluar las tareas y tomar las decisiones que beneficie a la organización.</p> <p>Es importante para el buen desarrollo y funcionamiento del comité, buscar a personas visionarias, emprendedores, con capacitaciones y no existe el personal adecuado buscar asesorías para poder llevar con éxito el proyecto aplicado.</p>	Gerente
2,- capacitar y evaluar al personal de la microempresas	<p>Se deben realizar capacitaciones y evaluaciones al personal para poder identificar óptimos sobre el negocio. No obstante, una evaluación enfocada en los empleados permite que la gerencia y los empleados participen en un diálogo útil sobre el desarrollo y los objetivos profesionales.</p>	Gerente
3.-Ofrecer buenos productos	<p>El mercado está lleno de personas que buscan el producto capaz de satisfacer sus necesidades. En su decisión de compra el precio no es el principal factor, sino la utilidad; la satisfacción que obtendrán de la compra.</p> <p>Para este tipo de personas, debes centrarte primero en la calidad y no en el precio. La gente compra productos por lo que hacen y no por lo que cuestan.</p>	Gerente
4.-Contratación del personal	<p>La microempresas deberá tomar en cuenta ciertas características del empleados que va a contratar como estudios, carácter, visionaria, proactivos, etc.</p>	Gerente
5.Publicidad y promoción	<p>La microempresa optará realizar una campaña publicitaria para invitar a los consumidores a comprar el producto.</p> <p>El microempresarios encargara al mismo personal la creación de spot publicitario para luego recurrir a una radio de la localidad.</p> <p>Y ofertas promocionales para el cliente con descuento, ofertas, etc.</p>	Gerente

Fuente: Investigación grupo de tesis

Elaboración: Grupo se tesis.

#### **4.18. Recursos humanos parte importante en la organización.**

Para poder obtener mejores resultado debemos vincular las estrategias propuestas con el personal que conforma la microempresas ya que el recurso humano puede contribuir a la consecución de resultados de las microempresas a través de una gestión estratégica que facilite el desarrollo de capacidades para ayudar a la organización, y esto lo haremos mediante 3 pasos siguientes.

1.- Estrategia empresarial claramente definida: antes de implementar la estrategia se deberá exponer el objetivo de la estrategia al personal de la microempresa, para que ellos se empoderen, y trabajen motivados para lograr cumplir las metas de su organización.

##### **4.18.1 Crear conciencia para que RRHH se convierta en un activo estratégico:**

Los profesionales del área de RRHH sean expertos en herramientas de gestión estratégica de RRHH tales como Gestión por Competencias, Trabajo en Equipo, administración por Objetivos, evaluación del desempeño y remuneración variable, entre otras. Capital Humano y Estrategia del Negocio.

##### **4.18.2 Creación de una mapa estratégico:**

En esta etapa debemos evaluar todas las actividades realizadas dentro de la microempresa tanto los directivos como sus empleados para determinar cuáles estrategias ha funcionado u cuáles no y poder mejorarlo o cambiarlo.

#### **4.19 El Proceso Adaptativo: Alineando la estrategia con la ejecución.**

Para poder elaborar la en primer lugar hemos elaborado el plan estratégico y la preparación de la agenda estratégica que son los que establecen con claridad la acciones y los comprometidos para la cumplimiento de la mismas. Pues en ella se examinara los movimientos que se deben hacerse y tiempo máximo que deben tomar todo lo anterior, es una preparación para la ejecución.

Par lograr la meta esperada podemos seleccionar tres procesos de estrategias que capturan lo esencial de la tarea de la ejecución.

##### **1.-) Efectividad Operativa (EO).-**

Se refiere a la entrega de productos y servicios, de manejar los costos y su infraestructura siempre buscando la eficiencia y productividad.

##### **2.-) Apuntando al cliente (AC)**

El Objetivo principal de esta fase es atraer, satisfacer y retener al cliente, realizando la segmentación de la clientela para poder buscar estrategias de acuerdo a sus necesidades.

##### **3.-Innovación (I)**

Este proceso mantiene una constante innovación de productos, servicios y estrategia que permite que las microempresas mantengan su estabilidad y competitividad.

#### **4.20 Evaluación del Sistema.**

Debemos evaluar y hacer seguimiento constantemente, para poder verificar si estamos aplicando correctamente las estrategias que nos permitan un futuro provisorio, y evitar desviaciones que afecten al desenvolvimiento y rentabilidad de las microempresas.. El gerente o el propietario será el encargado de supervisar los planes elaborados y de determinar los responsables de ejecutar las actividades para llegar a cumplir las metas y

objetivos planteados, permitiendo alcanzar una mayor rentabilidad en cada una de las microempresas que realicen o ejecuten periódicamente dicha evaluaciones correspondientes. Estas evaluaciones se sugiere plasmar una vez al año en todas las áreas, tanto financiero, humanos las mismas que nos permitirá tomar las decisiones más acertadas para el mejor desenvolvimiento de las organizaciones.

Cuadro 46: Proceso de evaluación del desempeño estratégico.

ACTIVIDADES Impulsos estratégicos	PROCESO O DE ADAPTA CIÓN.	MEDIDAS DE DESEMPEÑO	META	PLAZO	RESULTADOS ESPERADOS
1.- Incrementar la rentabilidad	(EO)  (EO)  (EO)	1,.Bajar un 5% de los precios a los materiales  2.- incorporar nuevos servicios al cliente  3.- Evaluar el proceso de comercialización.	Aumentar un 10% del total de las ventas realizadas del mes anterior  disminuir un 5% de gastos	30 días	Incremento de ventas  Incremento de rentabilidad
2.- Hacer un sondeo de mercado.	(AC)  (AC)  (EO)	1, Realizar un estudio de mercado para buscar a los clientes  2.Conocer las necesidades de los clientes  3.- Definir el canal de distribución producto ¿Cómo hacer esto?	Identificar si existe la cliente necesario para ofrecer lo materiales de construcción en la ciudad de Macas	30 días	Confirmar si existe la demanda potencial para ofrecer los materiales de construcción.

3.- Buscar nuevos proveedores	(I)	Proporcionar a los clientes materiales de buena calidad a buenos precios	Seleccionar a los proveedores que mantengan mejores precios para poder ofrecer a clientes.	30 días	Incrementar el número de clientes satisfechos y ende el incremento de la rentabilidad
4.Aplicación de marketing	(I)	Diseñar folletos para presentar los productos y entregar en los lugares adecuadas	Que la microempresa sea más conocida por población.	30 días	Obtener mayor rentabilidad Mejorar nuestra imagen. Mayor captación de Clientes Crecimiento microempresa Ser más conocido en el mercado.
	(I)	Realizar publicidad radial o televisiva	Que los clientes tengan conocimiento de los productos y servicios que ofrece		
5.- Capturar un mercado nuevo compras públicas	(EO)  (I)	.- Segmentar el mercado  Obtener el RUP y capacitarse en el manejo de sistema requerido.	Conquistar el mercado objetivo	60 días	Aumento del nivel de ventas  Manual para realizar compras públicas

Fuente: Investigación de grupo de tesis.  
Elaboración: Grupo de tesis

## **4.21 Plan Financiero.**

### **4.21.1 Introducción.**

Objetivo. La planeación financiera, orienta el rumbo que tiene que alcanzar para cumplir con las metas planteadas y trata de buscar mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la microempresa, está presente tanto en el área operativa como en la estratégica. Por lo tanto se encarga de aportar una estructura acorde a la base de negocio de la empresa, a través de la implementación de una contabilidad analítica y del diseño de los estados financieros, su ejecución es de gran trascendencia a nivel de la organización como para terceros.

La planificación estratégica financiera tiene como objetivo mejorar o solucionar los problemas financieros de cualquier microempresa, las herramientas claves para elaborar la planificación estratégica son la estrategia financiera y los presupuestos.

### **4.21.2 Objetivo**

Mejorar la Administración de las microempresas, reducir el riesgo y aprovechar las oportunidades, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación.

Cuadro 47: Planteamiento estratégico financiero.

No.	OBJETIVOS FINANCIEROS	ESTRATEGIAS
1	Incrementar las ventas	<p>Buscar clientes para ofrecer productos de calidad a precios buenos</p> <p>Estimación de ventas de sus productos servicios. Se trata de estimar sus ventas mensualmente durante el primer año y en forma anual.</p> <p>Los producto o servicios que tiene previsto ofrecer, precios actuales y proyectados</p>
2	Eficiencia en las Cuentas por Cobrar (30 días)	Establecer una persona para la gestión de cobranzas, realice llamadas telefónicas o visitas si fuera el caso para recaudar el valor de las facturas al vencimiento.
3	Tener información de los Estados financieros trimestralmente confiables y oportunos para conocer si se está aplicando correctamente el plan estratégico...	Realizar reportes financieros mensualmente confiables y oportunos para evaluar los resultados.
4	Estimación de gastos de administración, comercialización, e impositivas	Analizar el sistemas de gastos de administración comercialización e impositivas
5	Determinación de fuentes de financiamiento vinculadas, servicios de la deuda y otros usos de los recursos.	<p>Ahorros personales y financiamiento de amigos y familiares.</p> <p>Préstamo Bancario: generalmente se exigen garantías difíciles de cumplir para un emprendedor.</p> <p>Organizaciones/Instituciones.-orientadas emprendedores:</p>

Fuente: Investigación de grupo de tesis.

Elaboración: Grupo de tesis



Cuadro 48: Desarrollo de los objetivos financieros.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	RESULTADOS
INCREMENTAR VENTAS	<p>Buscar proveedores que mantengan productos de calidad a precios accesibles.</p> <p>Comprar menos producto con más frecuencia</p> <p>Comprar mercadería que está en promoción</p> <p>Realizar publicidad, promociones, descuentos, y buena atención al cliente.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incrementar el número de cliente.</li> <li>2. Satisfacer la necesidad del cliente.</li> <li>3. Incrementar la rentabilidad</li> </ol>
CUENTAS POR COBRAR (30 Días)	<p>Establecer políticas de cobranzas</p> <p>Dar a conocer al cliente las políticas</p> <p>Recordar al cliente unos días antes del pago</p> <p>Dar un descuento por el pronto pago</p> <p>Buscar al personal adecuado de acuerdo de los requerimientos de la empresa</p> <p>Después de contratar al personal dar a conocer el plan a las microempresas y poner aplicar el plan</p> <p>Poner en marcha la aplicación del plan.</p>	<p>-Tener mayor liquidez.</p> <p>-Pronto pago a proveedores.</p> <p>-Rotación de inventario.</p> <p>-Mejor relación con el cliente</p>
ESTADOS FINANCIEROS CONFIABLES Y OPORTUNOS	<p>-Establecer un sistema de control o realizar un seguimiento para dirigir adecuadamente y lograr llegar a la meta</p> <p>Comprobar los resultados mediante el análisis de los estados financieros y demostrar si ha cumplido los objetivos y metas</p>	<p>Al conocer oportunamente sus debilidades se tomará estrategias nuevas para lograr cumplir las metas.</p>

CONTROL DE GASTOS	Establecer normas y políticas de reducción de gastos y socializar al personal de la microempresa	Se tendrá mayor liquidez, que se utilizará para aumentar el inventario de la microempresa
	Buscar a proveedores que distribuya la mercadería con flete pagado	
	Suspender algunos gastos innecesarios como llamadas a celulares, lunch, despachos pequeños	
OBTENER FINANCIAMIENTO	Averiguar que institución bancario mantiene tasas de interés bajas	Se tendrá liquidez para realizar las compras al contado con descuentos. -Se refinanciará deudas

Fuente: investigación grupo de tesis

Elaboración: Grupo de tesis.

Cuadro 49: Presupuesto para la ejecución del plan financiero.

Pasos de Acción	Responsable	Recursos
Prestar capacitación permanente a todo el personal, dotar de conocimiento acerca de la microempresas, de Cómo está estructurado, cuáles son sus funciones, y todo lo relacionado a las ventas, atención al cliente, la calidad del producto	Propietario	300
Contratar una persona encargada en el área financiera para poner en marcha el plan estratégico financiero de las microempresas.	Propietario	6000.00
Realizar reportes financieros trimestralmente para obtener información completa, oportuna y confiable para evaluar los resultados	Contador	No aplica
Aumentar el nivel de ventas, a través de las siguientes tácticas: precios bajos, calidad del producto, exhibición, presentación del almacén, rápida atención al cliente	Propietario	500.00
Analizar periódicamente el crédito obtenidos para reducir o refinanciar las deudas a largo plazo. Establecer políticas para la reducción de gastos que ocasiona la administración de la microempresa.	Propietario	No aplica
<b>TOTAL</b>		<b>6 800,00</b>

Fuente: Investigación de grupo de tesis.  
Elaboración: Grupo de tesis.

## **4.22 Modelo de Estados Financieros para la Microempresa.**

### **4.22.1 Objetivo.**

#### *1.- Objetivo general.*

Educar a los empresarios sobre la importancia en el área financiera de las microempresas.

#### *2.-Objetivos Específicos.*

1. Ampliar el conocimiento financiero a los microempresarios para facilitarles del desarrollo de sus actividades
2. Mejorar la educación financiera para facilitarles el desarrollo de su microempresa

#### *3.- Actividades.*

- Realizar cursos básicos de administración financiera.
- Revisar los libros contables de los ingresos y egresos de la organización
- Realizar un balance inicial para conocer los activos y pasivos tanto permanentes como circulantes que dispone la organización.
- Cuál es su flujo de caja luego descontado las cuentas por cobrar y pagar.
- Elaborar mensualmente los Estados Financiero mensualmente con especialista en el área.
- Realizar análisis de punto de equilibrio a relación costo venta
- Realizar acuerdo con los proveedores
- Realizar alianzas con otras microempresas que aporten oportunidades para abordar con ello nuevos desarrollo
- Buscar microcrédito a la banca pública y privada a corto o largo plazo

#### *4.- Descripción de los Estados Financieros.*

Estado financieros son aquellos informes que nos presentan detalladamente la situación de la microempresa, preparados por personas especializadas en esta área, y se constituyen en informes de gran importancia para los empresarios y para terceras personas, para la toma de decisiones.

Estos Estados Financieros se caracterizan por su claridad, neutralidad, brevedad, y su fácil consulta, son los siguientes:

- Balance General
- Balance de Pérdidas y Ganancias
- Estado de Flujo de Caja

#### **.4.22.2. Balance General.**

El Balance general presenta la situación financiera de un negocio por lo que se encuentra detalladamente el valor de cada una de las propiedades y obligaciones así como su capital y esta información permite a sus usuarios (dueños, administradores, proveedores, bancos, inversionista, etc.) tomar decisiones de todo tipo.

(NIF A-3). También llamado estado de situación financiera o estado de posición financiera, muestra información relativa a una fecha determinada sobre los recursos y obligaciones financieros de la microempresa; por consiguiente, los activos en orden de su disponibilidad, revelando sus restricciones; los pasivos atendiendo a su exigibilidad, revelando sus riesgos financieros; así como el capital contable o patrimonio contable de dicha fecha. Debe realizarse mínimo una vez al año, aunque puede presentarse por períodos más cortos, mensual, trimestral, etc

FERRETERIA R & J  
BALANCE GENERAL  
AL 31 DE DICIEMBRE 200x

Cuadro 50: Balance general.

ACTIVO		
Corriente		53,596,47
Caja	100,00	
Bancos	52,996,47	
Inventarios	<u>500,00</u>	
No corrientes		
Fijo		
Planta y equipo		5,400,00
Maquinaria s y equipo	2,400,00	
Muebles de oficina	<u>3,000,00</u>	
TOTAL ACTIVO		<u>58,996,47</u>
PASIVO		
Corriente		4,186,47
Cuentas por pagar	3,250,00	
Documentos por pagar	900,00	
IEES por pagar	<u>36,42</u>	
		<u>54,810,00</u>
PATRIMONIO		
Capital Social	50.000,00	
Utilidad del ejercicio	<u>4,810,00</u>	
TOTAL PASIVO + CAPITAL		<u>58,996,42</u>

Fuente: Zapata Pedro (2005) Contabilidad General.

#### 4.22.3 Estado de Resultados

El estado de resultados refleja las pérdidas y ganancias, permite analizar y evaluar la gestión operacional de la microempresa de acuerdo a los resultados, se toma las decisiones necesarias.

Analizando el estado de resultado de períodos anteriores podemos conocer las variaciones en los resultados, y determinar si la microempresa está cumpliendo con los objetivos y metas trazadas.

El estado de resultados está conformado en cuatro áreas

- Ingresos Operacionales originados por la venta de bienes
- Costos de ventas, que son los cargos asociados directamente a las compras
- Gastos operacionales, que son las erogaciones causadas en la administración y comercialización de la microempresa.
- Ingresos no operacionales. Constituye a ingresos que no se originaron como resultados de la actividades que realiza la microempresa
- . Y Gastos no operacionales, erogaciones realizadas que no corresponden al objeto social.

FERRETERIA R & J  
ESTADO DE RESULTADOS  
AL 31 DE DICIEMBRE 200x

Cuadro 51: Estado de resultados.

INGRESOS		7,000,00
-( GASTOS OPERACIONALES)		-(2,190,00)
Administración		
Publicidad y Propaganda	1,000,00	
Gastos de Arriendo	800,00	
Sueldos y salarios	300.00	
= UTILIDAD OPERACIONAL		4,810,00
Otras rentas y gastos		0,00
UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO		<u>4,810,00</u>

Fuente: Zapata Pedro (2005) Contabilidad General.

#### **4.22.4. Estado de flujo de efectivo.**

Es un estado financiero que muestra el efectivo generado y utilizado en un período determinado por actividades de operación, inversión y financiamiento.

Actividades de Operación: Hace referencia principalmente a las actividades de comercialización, producción, prestación de servicios es decir con principal objetivo de la microempresa., como compra y ventas de productos pagos a empleados, a impuesto, cuentas por cobrar y pagar, inventarios etc.

Actividades de inversión: esta actividad hace referencia de compra y pagos de inversiones en activos fijos , acciones de otras empresas, etc.

Actividades de financiación: Son todas aquellas transacciones que permite realizar cambios en los pasivos y patrimonios de la empresa. Entradas de efectivo al momento de realizar un crédito bancario y salida de efectivo cuando realizamos los pagos de los créditos obtenidos.

Los flujos de liquidez se pueden clasificar en:

Flujos de caja operacionales: Son todas aquellas entradas y salidas del efectivo que se produce de las actividades económicas de base de la organización.

Flujos de caja de inversión: Todos aquellos ingresos y egreso realizamos en la inversión o capital de una microempresa, que los mismos los beneficiarán en el futuro. (Ej.: la compra de maquinaria nueva, inversiones o adquisiciones.)

3.-Flujos de caja de financiamiento: Son todos los entraditas y salidas de efectivos generados por transacciones financieras que la microempresa adquiere como créditos, inversiones, etc.



## **4.23. Clasificación de los estados financieros.**

Con el objeto de mostrar detalladamente la situación financiera de una empresa, definiremos algunos términos que nos ayudan a realizar la Clasificación de los estados financieros.

### **4.23.1. Activo Corriente.**

Según el marco conceptual de las NIIF:

Activo: es un recurso controlado por la entidad como resultados de los sucesos pasados, del que la entidad espera obtener en el futuro, beneficios económicos. Dada esta definición, ya no es esencial la propiedad sino el control, tal como sucede al reconocer como activo los bienes que se reciben como arrendamiento mercantil y financiero, ya que el ente controla los beneficios económicos que se reciben.

El activo corriente son considerados todo lo que es efectivo, y las cuentas que en un futuro próximo se convertirá en efectivo. ejemplos: caja, bancos, inventarios, cuentas por cobrar.

### **2. Propiedad, planta y equipo (activos fijos)**

Activos tangibles que son necesarios en el proceso de producción de bienes y servicios de un microempresa. Permiten desarrollar el objeto social de cualquier compañía. (Edificios terrenos, muebles y enceres, vehículos etc.)

### **3. Otros activos:**

Cualquier activo que no reúna las características de activo fijo o de activo corriente

### **4.23.2. Pasivo corriente**

Según el marco conceptual de las NIIF:

Pasivo: Es una obligación presente de la empresa, surgida a raíz de sucesos pasados, de la cual, y para cancelarla, la entidad espera desprenderse de los

recursos que incorpora beneficios económicos. Deuda cuya exigibilidad no supera el año .de igual manera, incluye la parte proporcional a vencerse dentro del año siguiente de los pasivos a largo plazo (proveedores, obligaciones laborales, cuentas por pagar)

#### 5.- Pasivos a largo plazo

Obligación que se vencerá dentro de un periodo posterior a un año (obligaciones hipotecarias)

#### 6- ventas brutas

Son aquellas realizadas por la compañía que no contempla DOCUMENTOS O

#### 7. Devoluciones en ventas

Ventas netas

Son aquellas que resultan de restar a las VENTAJAS BRUTAS las devoluciones y/u descuento originados por tales transacciones

#### 7. Ganancia-(perdida) bruta. (ingreso bruto):

Son el resultado de las ventas netas – costos de ventas generando ganancia o pérdida del periodo. (ingreso operacional):llamados así al resultado de obtenido de restra la ganancia (perdida) bruta el valor de los gastos operativos de la microempresa,

#### 9.-Ingreso no operacionales:

Se denominan ingresos no operacionales a todos los ingresos que generaron actividades diferente al objeto social de la microempresa

#### 10.-Gastos operacionales:

Gastos operacionales son aquellos que ocasionan la microempresa en el desarrollo de sus funciones al ofrecer un servicio o una venta.

#### 11.- Gastos no operacionales

Los gastos no operacionales son aquellos que no se generan dentro de la microempresa o el objeto social, son generados de manera esporádicas por otras actividades.

#### 12.-utilidad-(perdida) antes de impuestos:

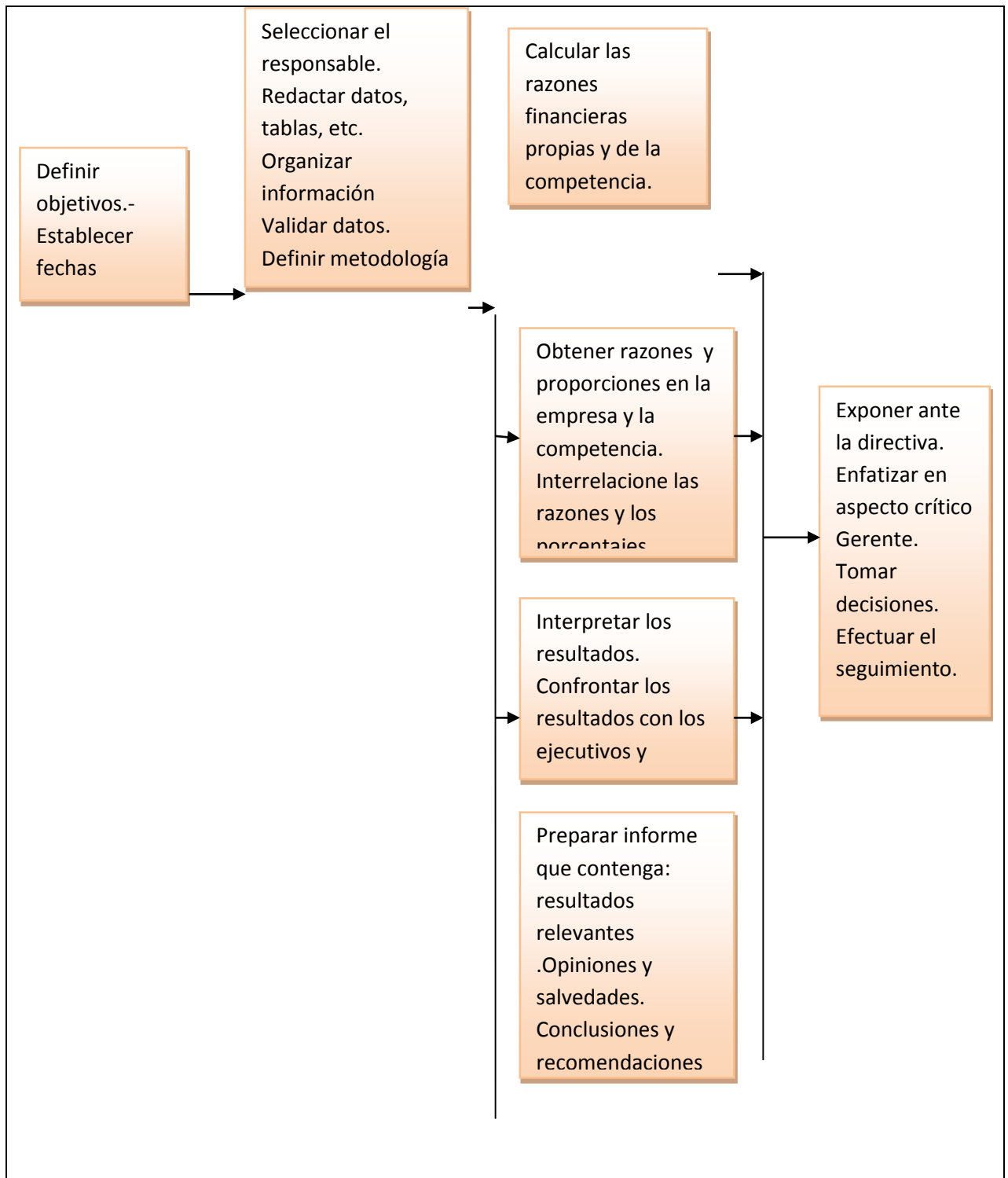
Representa las pérdidas y ganancia de una microempresa dentro de un periodo contable antes de pagar los impuestos ocasionados dentro del

periodo contable.

**4.24. Análisis Financiero.** El análisis financiero nos proporciona una herramienta eficaz para la toma de decisiones oportunas de una microempresas porque nos permite analizar acontecimientos pasados y proyectarnos al futuro.

- **Análisis horizontal** El análisis horizontal es aquel que compara y determina variación entre dos o varios periodos de un balance general o estado de situación, permitiendo verificar cuál fue el porcentaje de crecimiento o decrecimiento de una cuenta de un periodo a otro.
  
- **Análisis vertical** Es el análisis que se realiza dentro del mismo estado financiero sea el balance general o estado de resultados se trata de verificar el porcentaje que representa cada cuenta del activo o del pasivo de la microempresa

Cuadro 52: Del proceso de análisis de estados financieros planificación, programación, ejecución, evaluación y ejecución.



Fuente Zapata Pedro (2005)

## 4.25. Razones financieras.

Las razones financieras son indicadores requeridos en el mundo de las finanzas, las mismas que nos permite analizar y evaluar diferentes periodos contables de una organización para tomar decisiones oportunas y hacer proyección para un futuro

### 4.25.1 Índice de liquidez.-

Es la capacidad de pagar las deudas a corto plazo, como a proveedores, impuestos, pagos de créditos. Servicios básicos, etc. son los siguientes:

#### 1.-Capital de trabajo neto

El capital de trabajo de una empresa se define con los recursos que cuenta para su funcionamiento como efectivo, cartera, inversiones e inventarios, o la diferencia entre activos y pasivos circulantes.

Par calcular el capital de trabajo se realiza la diferencia del Activo corriente con el pasivo corriente.

$$\text{CTN} = \text{AC} - \text{PC}$$

Ejemplo

Activo corriente 75.000.00

Pasivo corriente 25.000.00

Capital de Trabajo 50.000.00 (75.000.00 – 25.000.00)

#### 2.- Razón Corriente

Es un indicador financiero que permite conocer la liquidez del negocio y poder cumplir con las obligaciones adquiridos.

Para poder realizar su cálculo aplicamos la siguiente fórmula.

$$\text{RC} = \text{AC} / \text{PC}$$

Activo Corriente (AC) 75.000.00

Pasivo corriente (PC)	25.000.00
Razón Corriente	3 (75.000.00 / 25.000.00)

La empresa mantiene un respaldo de 3 dólares por cada dólar de deuda adquirida.

#### 4.25.2. Índice de actividad

Nos permite conocer la rapidez de algunas cuentas en volverse efectivo o liquidez de la empresa.

##### 1.- Rotación de cuentas por cobrar

Este indicador demuestra la diferencia del total de ventas anuales a crédito Y el promedio de cuentas pendientes de cobro.

$$RCC = \frac{VAC}{PCC}$$

$$\text{Ventas anuales a crédito (VAC)} = 60\,000.00$$

$$\text{Promedio de cuentas pendientes de cobro (PCC)} = 5\,000.00$$

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{60\,000}{5\,000} = 12 \text{ veces.}$$

Este indicador nos dice que 12 veces las cuentas por cobrar rotan durante el año, y para obtener el número días de plazo para cobrar.

$$\text{Días en el año} = 360$$

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = 12 \text{ meses}$$

$$\text{Días de venta por cobrar} = 360$$

$$\text{Días de Venta por cobrar} = \frac{360}{12} = 30 \text{ días.}$$

##### 2.- Rotación de inventarios

Es un indicador que nos permite conocer el número de veces de que se

realiza un inventario. En un periodo determinado para saber cuando el inventario se convierte en dinero.

$$RI = CMV / MVC$$

Costo de mercadería vendida (CM) 30.000.00

Mercadería vendida (MV) 5.000.00

Rotación de inventario (RI) 6 veces (30.000.00/5.000.00)

Este indicador nos permite conocer que el producto roto 6 veces durante el periodo

### **3.- Rotación de activos totales**

La rotación de activos permite conocer a la microempresa la eficiencia que mantiene, su rotación se da en días, en decir que los activo en el transcurso de esos días se convierte en efectivo.

Fórmula:

Rotación de activos totales = ventas/ activos

:

Ventas en el 2012 = 50.000.00

Activos en el 2012 = 10.000.00

$50.000.00 / 10.000.00 = 5$

Se demuestra que los activos rotan 5 veces en un año, y para obtener a días dividimos 360 días para 5 que nos da 72 días, es decir que los activos rotan cada 72 días.

### **4.- Rotación de cuentas por pagar**

Nos indica las veces que rota las cuentas por pagar y se conviertan en efectivo.

$$\text{RCP} = \text{C} / \text{CP}$$

Compras (C) 130.000.00

Cuentas por pagar (CP) 18.000.00

Rotación de cuentas por pagar 7.22

Cuentas a Pagar se renovaron en media de 7,22 veces al año. y para determinar en días dividimos el número de días del año (360 días) para el número de veces  $/(7,22)$   $360/ 7.22 = 50$  días la microempresa se toma unos días para cancelar las obligaciones contraídas con los proveedores.

### **5.- Rotación de activos fijos.**

La rotación de activos fijos es el que nos permite conocer el nivel de rotación de los activos, conociendo su realidad podemos conocer falencias y mejorarlos para lograr la eficiencia del uso de los recursos de la microempresa.

$$\text{RAF} = \text{VENTAS} / \text{ACTIVOS}$$

Supongamos los siguientes valores:

Ventas ( V) 50.000.000

Activos (A) 10.000.000

Rotación de activos fijos (RAF) 5 (100.000.00 / 20.000.00)

Demostramos que 5 veces rotan los activos fijos en el año, y para calcular en días dividimos el número de días del año por las veces que rotan ( 5 ), que nos indica que los activos rotan cada 72 días.

### **4.25.3 Índice de solvencia (endeudamiento)**

Nos revela el grado de endeudamiento de la microempresa, nos indica la capacidad financiera para poder enfrentar deudas y obligaciones que adquiere a corto o largo plazo.



### 1.- Índice de deuda

Compara el pasivo total con el activo total, mide la contribución de los acreedores en relación con la contribución de los dueños para financiar los activos de la empresa

Índice de Deuda = Pasivo total/ activo total \*100

Pasivo total (PT) 25.000.00

Activo total (AT) 75.000.00

Índice de deuda (ID) 33%

Es decir que tenemos un 33% de endeudamiento

### 2.- Índice de deuda/Patrimonio

Una microempresa al tener un porcentaje alto de endeudamiento tiene dificultad de realizar sus cuentas por pagar, es decir es un índice financiero que mide la solvencia de la organización

Índice de deuda / patrimonio = pasivo total / patrimonio

Pasivo total (PT) 100.000.00

Patrimonio (P) 25.000.00

Índice de deuda/patrimonio 4 (100.000.00 / 25.000.00)

Este índice nos indica que por cada dólar de patrimonio tenemos 4 dólares de endeudamiento.

## 4.25.4 Índice de rentabilidad

Permite medir rentabilidad o valor de una unidad de inversión, es una herramienta indispensable al realizar un

### 1.- Margen de utilidad bruta

Nos indica la utilidad generada por las ventas de los servicios y productos menos el costo de las mercancías y servicios, permitiendo conocer la capacidad de las empresas de pago a todos los gasto de operación y impuestos.

Margen de Utilidad Bruta = Utilidad Bruta / Ventas Netas \*100

Utilidad bruta (UB) 5,000.00

Ventas netas (VN) 40.000.00

Margen de utilidad bruta (MUB) 12,50 % (5.000,00 / 40.000.00)

El margen de utilidad bruta en promedio por cada dólar que vendemos tenemos un 12,50% de utilidad.

## 2.- Margen de utilidad NETA

Utilidad neta representa a la rentabilidad que se ocasiono dentro de un periodo contable en donde los ingresos son mayores a los egresos, y a los impuestos pagados-

Margen de utilidad neta = Utilidad neta / Ventas netas \*100

Utilidad Neta (UN) 8.000.00

Ventas Netas (VN) 40.000

Margen de utilidad neta (MUN) = 20% (8.000.00 / 40.000.00) \* 100

## 3.- Utilidad sobre activo total

Nos permite medir el rendimiento obtenido por la inversión y beneficio de cada dólar invertido, y representa la proporción de las utilidades que ocasiona al invertir los recursos de la microempresa.

Utilidad sobre activo total = Utilidad neta / Total activos \*100

Utilidad Neta (UN) 1.500.00

Total de Activos (TA) 5.000.00

I. Utilidad sobre activo total (UAT) 30 % (1.500.00 / 5.000.00)

la utilidad sobre los activos de la empresa durante un año generaron una rentabilidad del 30%.

#### 4.- Rentabilidad sobre patrimonio

Indica la utilidad que está generando la inversión que mantiene en la Empresa su dueño

Rentabilidad sobre el Patrimonio = Utilidad Neta / Patrimonio \* 100

Utilidad Neta (UN) 2.000.00

Patrimonio (P) 10.000.00

Rentabilidad sobre patrimonio (RP) 20%  $(2.000.00 / 10.000.00) * 100$

Lo que significa que el patrimonio de la empresa durante el año obtuvo una rentabilidad del 20%.

#### 4.26. Punto de equilibrio

Cuando una microempresas no obtiene ni pérdidas ni ganancias, los ingresos y egresos son iguales, para determinar el punto de equilibrio se debe conocer los costos fijos y variables de la organización.

Al obtener el punto de equilibrio en valor, se considera la siguiente formula:

Punto de equilibrio % =  $\text{costos fijos} / 1 - (\text{costos variables} / \text{ventas totales}) * 100$

Costos fijos (CF)                      \$ 4.860.00

Costos variables (CV)                \$ 3.720.00

Ventas totales (VT)                    \$ 9.300.00

Punto de equilibrio (PE) =  $4.860.00 / 1 - (3.720.00 / 9.300.00) * 100$

Punto de equilibrio =  $(9.720.00 / 1 - 0.40) * 100$

Punto de equilibrio = \$ 8.100.000

Para mantener el punto de equilibrio, es decir que no va a haber ni pérdidas ni ganancias se debe vender \$ 8.100.000

#### **4.27. Presupuestos de la planeación.**

Para hacer más efectivo de la microempresa a continuación daremos a conocer algunas modelos que contribuyan a diseñar planes efectivos de mejora en todas las áreas, lo que es más importante estructurar un esquema financiero de funcionamiento en el futuro.

Ellos son:

##### **4.27.1. Presupuesto de efectivo o flujo de caja.**

El presupuesto de efectivo o flujo de caja se le conoce a las proyecciones futuras de los ingresos y egresos en efectivo dentro de un periodo determinado de la microempresa el mismo que nos, permite estimar el saldo a la diferencia el efectivo que se calcula que ingresará por ventas y el que saldrá por pago a proveedores y otros gastos, al final de un periodo determinado

Para poder realizar un presupuesto de flujo de efectivo el microempresario debe tener conocimiento real del manejo de su negocio, para poder contar con una herramienta que le permita en utilizar adecuadamente las utilidades del periodo o dar soluciones a las necesidades que pudieran presentarse.

En la elaboración flujo de efectivo es necesario entender el siguiente:

- Ser realista: el empresario debe tener conocimiento real de la situación real de la microempresa, mantener una alta seguridad de las cuentas por cobrar
- Revisar supuestos: Es el caso de la renovación del inventario. Debe analizarse con qué frecuencia y que momento debe ser renovado, y cuando han de hacerse los pagos a proveedores.
- Variaciones Estacionales: Son las temporadas .altas y bajas que se presentan durante el año, por lo que debemos aprovechar los ingresos de

las temporadas altas para realizar ajustes de pagos, inversiones

#### **4.27.2. Utilidad Del Flujo De Efectivo.**

La elaboración del flujo de efectivo es de gran beneficio para el microempresario porque permite tomar decisiones anticipadamente , al momento de presentarse déficit, que se nos presentarán durante el periodo contable y entre ellos tenemos:

- Déficit temporal o transitorio. Puede producirse en temporadas que su nivel de ventas son bajas, por lo que el empresario puede acudir a tomar medidas que puedan ayudar a solventar dicho déficit como acudiendo a préstamos a corto plazo, disminuir el nivel de compras, realizar promociones, etc.
- Déficit permanente. Se presenta cuando la microempresa no mantiene un nivel adecuado de capital de trabajo, mantiene un nivel alto de obligaciones por pagar, por lo que el empresario deberán optar a tomar medidas que le permita solventar el déficit
- Superávit temporal. produce en temporadas especiales, donde las ventas aumentan, y la empresa cuentan con mayor liquidez, permitiendo que la microempresa realice inversiones temporales, compra al contado y pagos anticipado de algunas obligaciones.
- Superávit permanente. Cuando la microempresa dispone de efectivo de manera permanente o regularmente, permitiendo al microempresario estar en la capacidad de utilizar ese superávit en otras como. Aumento de inventarios, compra de mercaderías al contado, apertura de nuevas sucursales y otras actividades que les permita crecer.

FERRETERIA R & Ji  
PRESUPUESTO DE EFECTIVO 20XX

Cuadro 53: Presupuesto de efectivo.

CONCEPTOS	I TRIMEST	II TRIMEST	III TRIMEST	IV TRIMEST	TOTAL	PENDIENTE Y REFERENCIAL
VENTAS PRONOSTICADAS	66.000	88.000	134.000	270.000	558.000	
1. ENTRADAS DE EFECTIVO						
Cobranzas						
Ventas al contado : 50%	33.000	44.000	67.000	135.000	279.000	Cédula 1
Con tres meses de retrasos :50%	(1) 37.000	33.000	44.000	67.000	181.000	\$ 135.000
TOTAL DE INGRESOS POR VENTAS	70.000	77.000	111.000	202.000	460.000	
2.SALIDAS DE EFECTIVO						
Compra de mercadería (2)	71.508	47.472	62.864	116.984	298.828	Cédula 3
Gastos Adm. Y comerciales.	10.575	12.438	14.956	21.588	59.557	\$ 59.472
Compra Vehículo Remodelación	5.500	5.500	5.500	5.500	22.000	Tabla 5
				2.000	2.000	Cédula 6
						\$ 3.000
TOTAL SALIDAS DEL EFECTIVO	87.583	65.410	83.320	146.072	382.385	
3. PRESUPUESTO DE CAJA						
Entradas de caja	70.000	77.000	111.000	202.000		
(-) salidas de caja	87.583	65.410	83.320	146.072		
(=) Flujo neto de caja	-17.583	11.590	27.680	55.928		
(+) saldo inicial de caja	(1)39.928	50.000	50.000	50.000		
(=) SALDO FINAL DE CAJA SIN FINAN.	22.345	61.590	77.680	105.928		
FINANCIAMIENTO(3)						
(/+) Contratación prestamos	27.655		27.655			gasto
			1660			

(-) Pago de préstamos		11.590	10.110	66.173			
(-) Pago de intereses			11.590	10.110			
(-) Colocac. Inv. Temp.			155	135		1.172	
(+) rRec up. Inv. Temp.							
(-) Cobro de intereses							Int. x cobrar & 882 renta
(=) SALDO FIN. CAJA CON FINANCIAMIENTO	(4) 50.000	50.000	50.000	50.000			

Fuente; Pedro Zapata (2005) Contabilidad General

#### 4.27.3 Presupuestos de ventas.

Es una herramienta valiosa que permite estimar los ingresos que se percibirán por la comercialización de los productos o servicios. Ayuda a mejorar la rentabilidad, toma como referencia las ventas del año o periodo anterior sobre el cual se calculan la cantidad de bienes y servicios que pretende vender en el período, así como los precios a los cuales podrán vender esos productos.

El presupuesto de ventas se fijan según su participación en el mercado y el propietario tomará las decisiones adecuadas para poderlas cumplir.

FERRETERIA R & J  
PRESUPUESTO DE VENTAS 20XX

Cuadro 54: Presupuesto de ventas.

PRODUCTO	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE
ARTÍCULO "A"				
Cantidad	5.000,00	7.000,00	7.000,00	15.000,00
Precio \$	10,00	10,00	12,00	12,00
SUBTOTAL	50.000,00	70.000,00	84.000,00	180.000,00
ARTÍCULO "B"				
Cantidad	2.000,00	2.000,00	5.000,00	9.000,00
Precio \$	8,00	9,00	10,00	10,00
SUBTOTAL	16.000,00	18.000,00	50.000,00	90.000,00
SUMAN.	66.000,00	88.000,00	134.000,00	270.000,00

Fuente; Pedro Zapata (2005) Contabilidad General

#### 4.27.4. Presupuesto De Compras.

Para realizar un presupuesto de compras tomaremos como base el presupuesto de ventas y el inventario que se tiene para poder determinar la cantidad de dinero necesario que la microempresa debe invertir en la adquisición de los materiales necesarios para aumentar su inventario y poder vender al cliente.

FERRETERIA R & J  
PRESUPUESTO DE COMPRAS 20XX

Cuadro 55: Presupuesto de compras.

CONCEPTO ARTÍCULO	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE
ARTÍCULO "A"				
Cantidad	5.130,00	7.000,00	7.000,00	15.000,00
Precio \$	6,00	6,36	6,72	7,08
SUBTOTAL "A"	30.780,00	44.520,00	47.040,00	106.200,00
ARTICULO "B"				
Cantidad	2.100,00	2.000,00	5.000,00	9.000,00
Precio \$	4,00	4,24	4,48	4,72
SUBTOTAL "B"	8.400,00	8.480,00	22.400,00	42.480,00
SUMAN \$	39.180,00	53.000,00	69.440,00	148.680,00

Fuente; Pedro Zapata (2005) Contabilidad General



#### 4.27.4 PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

Son todos los gastos que se ocasionaran durante el período como: sueldos a empleados, cargas sociales, amortizaciones seguros y gastos generales necesarios para llevar a cabo las operaciones.

#### FERRETERIA R & J

#### PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS 20XX

Cuadro 56: Presupuestos de gastos administrativos.

CONCEPTO	CONDI C.	I TRIMEST RE	II TRIMEST RE	III TRIMEST RE	IV TRIMEST RE
ADMINISTRATIVO		5.537,00	5.900,00	6.068,00	5.900,00
O	(2)	3.000,00	3.450,00	3.450,00	3.450,00
Sueldo y Salarios	(4)	2.075,00	2.138,00	2.138,00	2.138,00
Servicios básicos	(5)	312,00	312,00	312,00	312,00
Depreciaciones Útiles de oficina	(1)	150,00	00,00	168,00	00,00
COMERCIALIZA CIÓN	(3)	5.350,00	6.850,00	9.200,00	16.000,00
Comisiones	(8)	3.300,00	4.400,00	6.700,00	13.500,00
Movilización	(6)	1.100,00	1.100,00	1.100,00	13.500,00
Publicidad	(7)	200,00	600,00	600,00	1.100,00
Arriendos		750,00	750,00	800,00	600,00 800,00
<b>TOTAL</b>		<b>10.887,00</b>	<b>12.750,00</b>	<b>15.268,00</b>	<b>21.900,00</b>

Fuente; Pedro Zapata(2005) Contabilidad General

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- Al realizar la comprobación de la hipótesis a través de la fórmula chi-cuadrado, la hipótesis de Nula fue rechazada por consiguiente es factible la aplicación de la planificación estratégica que permitirá realizar procesos de análisis que permite valorar a las microempresas, sus necesidades y establecer horizontes, por medio de estrategias las cuales permitirán el cumplimiento de objetivos.
- Las microempresas distribuidoras de materiales de construcción de la ciudad de Macas no cuentan con un Plan estratégico financiero que les permita orientarse por un camino correcto, ocasionando que la toma de decisiones no sean las más adecuadas y oportunas, afectando por ende a su rentabilidad.
- Al no poseer esta herramienta estratégica, no permite a los propietarios gerente realizar análisis en forma periódica ocasiona que los procesos, procedimientos y técnicas utilizadas para la prestación de los servicios no sean los más adecuados, por lo que se ha tenido que incurrir en costos adicionales, afectando su rentabilidad.
- Los colaboradores de las microempresas no asumen su responsabilidad de manera adecuada por lo que el resultado de sus servicios no son los esperados, y al no mantener un manual de procesos actualizado, es necesario efectuar una reingeniería a los procesos del área de Recursos humanos, parte sensible de la compañía

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar el plan estratégico financiera, como una herramienta fundamental para la gestión administrativa, operativa y financiera, que permita la integración de nuevos métodos de trabajo incrementando la cultura organizacional y la adaptación decisiones.
- Se recomienda dar a conocer a todos los miembros de la microempresa, la propuesta implementada de la misma, para que se empoderen de la organización, y poder trabajar con eficiencia y eficacia reduciendo costos y mejorando su rentabilidad
- .Se recomienda realizar evaluaciones periódicas no solo al recurso financiero sino también al recurso humano con que cuenta la microempresa, ya que la rentabilidad está inmersa dentro del proceso operativo que generan las variables ante mencionadas, de las cuales se pueden medir para determinar la cantidad calidad justa de los recursos, en el tiempo, en el lugar y administración de todos los insumos utilizados en el ciclo económico de la microempresa.
- Se recomienda verificar los resultados y políticas a las microempresas, para formar verdaderos equipos de trabajo donde todos estén integrados ,minimizando las verificaciones y ampliando los controles creando un enfoque equilibrado, para que sus propietarios sean lideres capaces de influir y reforzarlos valores y creencias de sus colaboradores, con sus palabras, hechos y actitudes.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUSTÍN, R. P. (1992).” Administración de Empresas. Teoría y Práctica”. México: Limusa.
- ARNOLDO C. HAX.(2001)...Estrategias para el liderazgo competitivo ( nueva edición) Editorial/Distribuidor: Granica
- ARNOLDO C. HAX ,(2010) “Modelo Delta”. EE.UU. Ediciones UDP.
- BURGWAL, G., & CUELLAR, J. C. (1999). “Planificación Estratégica Operativa. Quito”: Abya Yala.
- BONTA. P. (2002) Gerencia. En Bonta, 199 preguntas sobre marketing y publicidad (págs 75,76). Bogotá: Norma,
- CERTO, S. (2001).” Administración Moderna”. Bogotá: Prentice Hall.
- COULTER,R (1998). Administración (quinta ed.) México: McgrawHill..
- CHIAVENATO, I., & SAPIRO, A. (2011).” Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones” (Segunda ed.). México: Mc Graw-Hill.
- CONTRERAS, F. (2000). “Planeamiento estratégico en bibliotecas y centros de documentación”. Lima..
- DÍAZ, I. T. (2010), la empresa en Canarias. Hacienda Canarias, 92,93
- FIERRO MARTÍNEZ A. (2004).”Planeación y Evaluación Financiera” Bogotá, Litografía Mercurio.
- GERRY, J. y SCHOLLES, K.. Dirección Estratégica. Editorial Prentice Hall. Madrid, 2001.
- Kotler y Armstrong, (2000).”Marketing” publicada por Pearson Educación.
- MUNCH, I. (2008) “Fundamentos de la Administración” Ed. México, Trillas.

- Ospina Montoya N (2010) “Administración-Fundamentos”, Bogotá. Digiprint editores.
- Ortega Castro A (2008: “Planeación Financiera estratégica” México, Mc Graw Hill
- REYES A, (1992). Administración de empresas “Teoría y Práctica”, México: Limusa
- ROBINSON, STEPHEN P. (2005) Administración (octava edición). México: Pearson Educación.
- SERNA GÓMEZ (1994). Planeación y Gestión Estratégica, Bogotá, Colombia: Leg
- ZAPATA SANCHEZ PEDRO,(2005) Contabilidad General (quinta edición), Colombia .McGraw Hill

## **LINCOGRAFIA.**

- [www.slideshare.net/horaciovargasponce/planificación 32292138](http://www.slideshare.net/horaciovargasponce/planificación-32292138)
- <http://elsofa-delgerente.blogspot.mx/2008/04/caracteristicas-de-la-estrategia.html>
- FredDavid.[http://www.search.ask.com/web?q=Fred+David+modelo+de+planificación+estrategica:](http://www.search.ask.com/web?q=Fred+David+modelo+de+planificación+estrategica)
- <http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica3.shtml#ixzz2t4Wwu9fL>
- [http://www.gobiernocanarias.org/tributos/porta1/recursos/pdf/revista/Revista-3-5Revista-HC-04.pdf.](http://www.gobiernocanarias.org/tributos/porta1/recursos/pdf/revista/Revista-3-5Revista-HC-04.pdf)
- <http://booksgoogle.es/books?id=jikTspq7jUC&pq=tasa+interna+de+retorno>

&hl=es&sa=x&el=792PU

- [nIMISp8QGgioGQCgved=OCCEQ6AEWAA#v=onepage&q=tasa%20intern  
a%20retorno&f=false.](#)
- [Http://books  
google.es/books?id=bGYZrTreusA&pq=PA13&dq=indicadores+indicadore  
s+de+la  
rentabilidad&hl=es&sa=X&el=KeCpU9Ct17HoB8ADDogE&ved=OCCoQ6A  
EwAA#v=onepage&q=indicadores&20%20la%20rentabilidad&f=false](#)
- [Es.scribd.com/doc./211681121/CARTILLA –DE- GERENCIA-BÁSICA-  
PARA PEQUEÑAS-EMPRESAS](#)

# ANEXOS

**ANEXOS 1 CUESTIONARIO A LOS PROPIETARIOS DE LAS MICROEMPRESARIAS DISTRIBUIDORAS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE MACAS.**

Con el objeto de mejorar la rentabilidad la en su microempresa le solicitamos dar respuesta a las siguientes interrogantes.

Le recordamos que sus opiniones serán reservadas y solo servirán pel presente trabajo.

**1.- ¿Su microempresa tiene un plan estratégico financiero?**

SI..... ( )

NO.....( )

**2.- ¿No tiene un plan estratégico debido a qué?**

No tiene conocimiento.....( )

No tiene tiempo..... ( )

Trabaja por tradición.....( )

Es muy costoso.....( )

**3.- ¿Por qué debería aplicar un plan estratégica**

Para mejorar su imagen.....( )

Para mejorar su rentabilidad.....( )

Para mejorar su atención.....( )

**4.- ¿Qué nivel de conocimiento tiene usted de un plan estratégico?**

Avanzado.....( )

Mediano.....( )

Nada.....( )

**5.- ¿Le gustaría aplicar un plan estratégico en su microempresa?**

SI.....( )

NO.....( )

**6.- ¿Al aplicar un plan estratégico cree usted que incrementará la rentabilidad?**



**SI.....( )**

**No..... ( )**

**7.- ¿Al mejorar su rentabilidad cree usted en la capacidad de mejorar realizar cambios?**

**Ampliar su mercado.....( )**

**Crear fuentes de trabajo.....( )**

**Capacitación al persona.....( )**

**8.- ¿Al mejorar su rentabilidad cree usted en la capacidad de mejorar realizar cambios?**

**Si.....( )**

**NO.....( )**

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

**ANEXOS 2      Cuestionario a los clientes de las microempresarias distribuidoras de materiales de construcción en la ciudad Macas.**

**Con el objeto de mejorar el servicio en la microempresa que usted frecuenta le solicitamos dar respuesta a las siguientes interrogantes. Le recordamos que sus opiniones serán reservadas y solo servirán para el presente trabajo.**

**1.-¿Cree usted que las microempresas que acude son bien administradas?**

**SI.....( )**

**NO.....( )**

**2.-¿Cómo usted califica la atención de la microempresa que frecuenta?**

**Excelente.....**

**( )**

**Buena .....( )**

**Regular.....,( )**

**Mala.....,( )**

**3.- ¿Por qué concurre usted a la microempresa a realizar sus compras?**

**Precios bajos.....,( )**

**Atención rápida.....( )**

**Variedad de productos.....( )**

**4.- ¿cree usted necesario que los empresarios entreguen un valor agregado al servicio que prestan?**

**Servicio a domicilio.....( )**

**Descuentos.....( )**

**Asesoramientos.....( )**

**5.- ¿La microempresa dónde usted acude están expuesta la misión y visión?**

SI.....( )

NO.....( )

**6.- ¿Regresaría frecuentemente si la microempresa si mejora sus servicios?**

SI.....( )

NO.....( )

**7.- ¿Le gustaría que su microempresa incremente en:?**

**Crear sucursales.....( )**

**Crear fuentes de trabajo.....( )**

**Atención permanente.....( )**

**8.- ¿le gustaría que su microempresa mejore sus líneas de créditos, a**

**Través de tarjetas y convenio de pago con instituciones**

Si.....( )

NO.....( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

**ANEXOS 3      Cuestionario a los empleados de las microempresarias distribuidoras de materiales de construcción en la ciudad de Macas.**

**Con el objeto de mejorar la rentabilidad la rentabilidad en la microempresa que usted labora,le solicitamos dar respuesta a las siguientes interrogantes.**

**Le recordamos que sus opiniones serán reservadas y solo servirán para el presente trabajo.**

**1.- ¿Conoce usted las políticas internas de la microempresa que usted labora?**

**SI.....( )**

**NO ( )**

**2.- ¿Por qué cree usted que la microempresa no socializa sus políticas empresariales?**

**No tiene conocimiento.....( )**

**Notiene tiempo.....( )**

**Trabaja por tradición.....( )**

**Es muy costoso.....( )**

**3.- ¿Al aplicar un plan estratégico cree usted que mejoraría en: ?**

**Para mejorar su imagen .....( )**

**Para mejorar su rentabilidad.....( )**

**Para mejorar su atención.....( )**

**4.- ¿Está usted informado de la misión, visión, objetivos de la microempresa?**

**Avanzado.....( )**

**Mediano.....( )**

**Nada.....( )**

**5,- ¿Le gustaría aplicar un plan estratégico en su microempresa?**

**SI..... ( )**

**NO .....( )**

**6.- ¿Al aplicar un plan estratégico cree usted que incrementará la rentabilidad?**

**SI..... ( )**

**NO..... ( )**

**7.- ¿Al mejorar su rentabilidad cree usted en la capacidad de mejorar realizar cambios?**

**Ampliar su mercado.....( )**

**Crear fuentes de trabajo.....( )**

**Capacitación al personal.....( )**

**8.- ¿Al mejorar su rentabilidad cree usted en la capacidad de mejora**

**SI.....( )**

**NO.....,( )**

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**.ANEXO NO 4**

ILUSTRACIÓN No 1

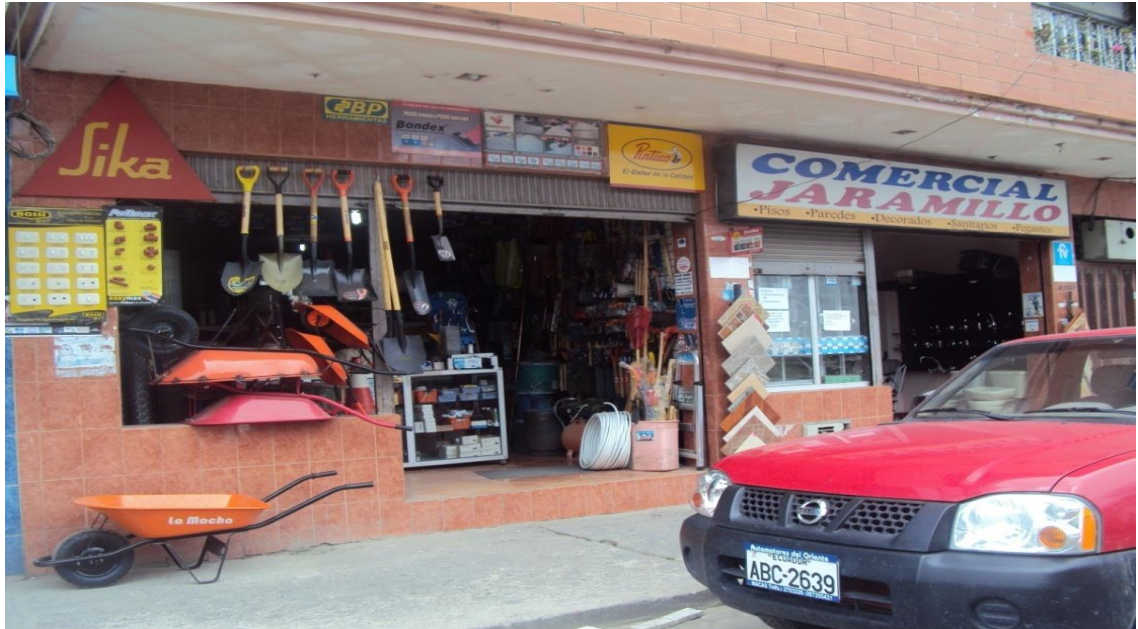


ILUSTRACIÓN No 2



ILUSTRACIÓN No 3



ILUSTACIÓN No 4



**Anexo No.- 5 LÍNEA DE CRÉDITO- COMERCIAL - FONDOS PROPIOS  
BNF**

<b>Crédito de Producción</b>	<b>Modalidad I</b>	<b>Modalidad II</b>	<b>Modalidad III</b>	<b>Modalidad IV</b>
<b>Monto de financiamiento</b>	<b>Hasta USD 20.000</b>	<b>Hasta USD 50.000</b>	<b>Hasta USD 100.000</b>	<b>Hasta USD 150.000</b>
<b>Tipo de cliente</b>	<b>A – B</b>	<b>A – B</b>	<b>A</b>	<b>A</b>
<b>Financiamiento del</b>	<b>Hasta el</b>	<b>Hasta el</b>	<b>Hasta el</b>	<b>Hasta el</b>
<b>Financiamiento del proyecto de inversión</b>	<b>Hasta el</b>	<b>80%</b>	<b>Hasta el</b>	<b>80%</b>
<b>Destino Sector Agrícola</b>			<b>Plazo</b>	<b>Periodo de Gracia</b>
<b>Formación de cultivos de ciclo corto</b>			<b>Hasta 1 año</b>	<b>Sin período de gracia</b>
<b>Formación de cultivos semi permanentes</b>			<b>Hasta 5 años</b>	<b>Hasta 1 año</b>
<b>Formación de cultivos permanentes</b>			<b>Hasta 7 años</b>	<b>Hasta 3 años</b>
<b>Mantenimiento de cultivos permanentes o semi permanentes</b>			<b>Hasta 2 años</b>	<b>Sin período de gracia</b>
<b>Mantenimiento y reparación de maquinarias y equipos agrícolas</b>			<b>Hasta 1 año</b>	<b>Sin período de gracia</b>
<b>Compra de maquinarias, equipos, implementos, motores y herramientas, nuevos.</b>			<b>Hasta 5 años</b>	<b>Hasta 1 año</b>
<b>Excepcionalmente se podrá financiar la adquisición de maquinaria reconstruida, siempre y cuando el proveedor sea una casa comercial legalmente constituida y otorgue un certificado de vida útil del bien de al menos tres años</b>			<b>Hasta 3 años</b>	<b>Hasta 1 año</b>
<b>Construcciones, mejoras territoriales, obras de infraestructura, adecuaciones e instalaciones</b>			<b>Hasta 6 años</b>	<b>Hasta 1 año</b>

<b>Destino Sector Pecuario</b>	<b>Plazo</b>	<b>Periodo de Gracia</b>
<b>Adquisición de insumos pecuarios</b>	<b>Hasta 1 año</b>	<b>Sin período de gracia</b>
<b>Compra de ganado bovino para descollo y/o engorde</b>	<b>Hasta 2 años</b>	<b>Sin período de gracia</b>
<b>Formación de pastos</b>	<b>Hasta 3 años</b>	<b>Sin período de</b>



		gracia
<b>Mantenimiento de pastizales y cercas</b>	<b>Hasta 2 años</b>	<b>Sin período de gracia</b>
<b>Compra de porcinos para cría</b>	<b>Hasta 4 años</b>	<b>Sin período de gracia</b>
<b>Compra de porcinos para engorde</b>	<b>Hasta 1 año</b>	<b>Sin período de gracia</b>
<b>Compra de ovinos, caprinos y camélidos para cría y engorde</b>	<b>Hasta 4 años</b>	<b>Sin período de gracia</b>
<b>Compra de aves para producción de carne y postura</b>	<b>Hasta 2 años</b>	<b>Sin período de gracia</b>
<b>Adquisición de especies menores: cuyes, conejos y otros, para cría y engorde</b>	<b>Hasta 1 año</b>	<b>Sin período de gracia</b>
<b>Adquisición de alevines y peces para crianza en cautiverio: trucha, tilapia, camarón y otros</b>	<b>Hasta 2 años</b>	<b>Sin período de gracia</b>
<b>Compra de alimento y otros insumos para las actividades de producciones pecuarias y acuícolas.</b>	<b>Hasta 1 año</b>	<b>Sin período de gracia</b>
<b>Compra de ganado bovino de cría para producción de leche o doble propósito, nacional o importado</b>	<b>Hasta 7 años</b>	<b>Hasta 2 años</b>
<b>Compra de maquinarias, equipos, implementos, motores y herramientas, nuevos.</b>	<b>Hasta 5 años</b>	<b>Hasta 1 año</b>
<b>Excepcionalmente se podrá financiar la adquisición de maquinaria reconstruida, siempre y cuando el proveedor sea una casa comercial legalmente constituida y otorgue un certificado de vida útil del bien de al menos tres años</b>	<b>Hasta 3 años</b>	<b>Hasta 1 año</b>
<b>Construcciones, mejoras territoriales, obras de infraestructura, adecuaciones e instalaciones</b>	<b>Hasta 6 años</b>	<b>Hasta 1 año</b>

<b>Destino Sector Pesquero Artesanal</b>	<b>Plazo</b>	<b>Período de Gracia</b>
<b>Compra de equipos y aperos de pesca</b>	<b>Hasta 2 años</b>	<b>Sin período de gracia</b>
<b>Compra de embarcaciones de fibra con o sin motor</b>	<b>Hasta 4 años</b>	<b>Sin período de gracia</b>

Compra de motores fuera de borda	Hasta 4 años	Sin período de gracia
Para cubrir los costos directos de producción para las faenas pesqueras.	Hasta 1 año	Sin período de gracia

Destino Sector Pequeña Industria, Artesanía, Turismo, Comercio y Servicio:	Plazo	Periodo de Gracia
Compra de materias primas y materiales para la producción de bienes finales	Hasta 2 años	Sin período de gracia
Compra de insumos inherentes a la prestación de un servicio claramente definido	Hasta 2 años	Sin período de gracia
Adquisición de productos de consumo final o bienes terminados sean de fabricación nacional o extranjera destinados para la reventa en forma legal (mercaderías)	Hasta 2 años	Sin período de gracia
Compra de maquinarias, equipos, implementos, motores y herramientas, nuevos.	Hasta 5 años	Hasta 1 año
Excepcionalmente se podrá financiar la adquisición de maquinaria reconstruida, siempre y cuando el proveedor sea una casa comercial legalmente constituida y otorgue un certificado de vida útil del bien de al menos tres años	Hasta 3 años	Hasta 1 año
Compra de muebles, enseres, menaje para la utilización en la actividad	Hasta 2 años	Sin período de gracia
Construcciones, mejoras territoriales, obras de infraestructura, adecuaciones e instalaciones	Hasta 6 años	Hasta 1 año

#### LÍNEA DE CRÉDITO: CONSUMO FONDOS PROPIOS BNF

<b>Crédito de consumo</b>	Clientes del BNF que mantienen cuentas corrientes o de ahorros
<b>Monto de financiamiento</b>	Hasta de USD 20.000
<b>Tipo de cliente</b>	A – B
<b>Forma de cálculo</b>	Se considera el saldo promedio de la cuenta de los últimos 90 días, multiplicado por 5

