



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERO DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**PLAN ESTRATÉGICO Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA “DISTRIBUIDORA LOS ÁNGELES” DEL CANTÓN TISALEO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERIODO 2015.**

**AUTOR:**

**LUIS ANGEL ESCORZA FIALLOS**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2016**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el Sr. LUIS ANGEL ESCORZA FIALLOS, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

**ING. LUIS ALCIDES ORNA HIDALGO**  
**DIRECTOR**

---

**ING. GERARDO LUIS LARA NORIEGA**  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo Luis Ángel Escorza Fiallos, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi auditoria y que los resultados del mismo son auténticos y originales.

Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

**Riobamba, 20 de octubre del 2016**

**LUIS ÁNGEL ESCORZA FIALLOS**

**180430783-1**

## **DEDICATORIA**

*La culminación del presente Trabajo de Titulación está dedicada a mis padres, pilares fundamentales en mi vida a mis abuelitos Segundo Luis Asdrúbal Fiallos y Fanny Zurita.*

*Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora he logrado alcanzar en mi vida, como profesional y persona. Su tenacidad, esfuerzo, responsabilidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mis hermanos y familia en general. También dedico este proyecto a los miembros de mi familia a quienes les debo gran parte de mis logros alcanzados, gracias a su paciencia, comprensión y sabiduría.*

*Finalmente, un eterno agradecimiento a esta prestigiosa Institución la cual abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien capaces de superar cualquier obstáculo que se nos presente.*

**Luis Ángel Escorza Fiallos**

## **AGRADECIMIENTO**

*En primer lugar, a Dios, por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida.*

*Agradezco a mis padres por haberme guiado por el camino correcto de la superación y crecimiento personal, por la confianza y el apoyo brindado, que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me han demostrado su amor y apoyo incondicional siendo así un ejemplo de vida.*

*A mi hermano, que ha sido un ejemplo de perseverancia y dedicación al momento de afrontar los retos que se han presentado en la vida.*

*Finalmente, un agradecimiento especial a todos los miembros de mi familia que sin duda han sido un apoyo fundamental para la culminación de este trabajo.*

***Luis Ángel Escorza Fiallos***

# ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas .....	viii
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Resumen ejecutivo.....	xii
Summary.....	xiii
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del problema .....	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos .....	5
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL .....</b>	<b>6</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.1.1 Antecedentes Históricos. ....	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
2.3 HIPÓTESIS A DEFENDER .....	35
2.3.1 Hipótesis general.....	35
2.3.2 Hipótesis específicas .....	35
2.4 VARIABLES .....	36
2.4.1 Variable Independiente .....	36
2.4.2 Variable Dependiente.....	36
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>37</b>

3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	37
3.2.1	Asociación de Variables.....	37
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	38
3.3.1	Población.....	38
3.4	MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	39
3.4.1	Métodos.....	39
3.4.2	Técnicas.....	40
3.4.3	Instrumentos .....	41
3.5	RESULTADO .....	42
3.5.1	Análisis de los resultados de la Encuesta.....	42
3.5.2	Análisis Estratégico.....	54
3.5.3	Análisis Macroentorno.....	59
3.5.4	Análisis del micro entorno .....	74
3.5.5	Proveedores .....	78
3.5.6	Competencia.....	79
3.5.7	Análisis interno .....	83
3.5.8	Costos de los servicios (producto) .....	85
3.6.	COMPONENTE DEL TALENTO HUMANO .....	87
	<b>CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....</b>	<b>106</b>
4.1	TITULO .....	106
4.1.1	Antecedentes .....	106
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	107
4.2.1	Diseño del Plan Estratégico. ....	107
4.3	PRESUPUESTO .....	124
4.3.1	Implementación.....	124
4.3.2	Estados Financieros.....	126
	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>134</b>
	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>135</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>136</b>
	<b>INTERNET .....</b>	<b>138</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>141</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Principios de la Planeación .....	8
Tabla 2:	Los Niveles de la Empresa.....	10
Tabla 3:	Las tres clasificaciones de los recursos de la Organización.....	24
Tabla 4:	Grupos de interés de la Organización. ....	30
Tabla 5:	Población de la “Distribuidora Los Ángeles” .....	38
Tabla 6:	Cuenta la empresa con una Planificación.....	42
Tabla 7:	Las actividades de la empresa las ejecutan en base a un presupuesto .....	43
Tabla 8:	Cree que es necesario que la empresa planifique las actividades. ....	44
Tabla 9:	La empresa dispone de recursos necesarios para cumplir las actividades ...	45
Tabla 10:	Posee la empresa una Misión y Visión .....	46
Tabla 11:	La empresa cuenta con valores Organizacionales.....	47
Tabla 12:	La empresa ha establecido estrategias para cumplir sus objetivos .....	48
Tabla 13:	La empresa ha efectuado un análisis del FODA .....	49
Tabla 14:	La empresa cuenta con una estructura Organizacional .....	50
Tabla 15:	Cree necesario establecer una Planificación Estratégica .....	51
Tabla 16:	La empresa capacita al personal acorde a las necesidades.....	52
Tabla 17:	La empresa cuenta con tecnología necesaria para competir en el mercado .	53
Tabla 18:	Matriz de Oportunidades y Amenazas de la Globalización .....	58
Tabla 19:	Población de la Provincia de Tungurahua.....	62
Tabla 20:	Matriz Oportunidades y Amenazas del macroentorno.....	73
Tabla 21:	Diagnostico de la situación actual de la empresa.....	74
Tabla 22:	Proveedores de la empresa “Distribuidora los Ángeles” .....	78
Tabla 23:	Matriz de oportunidades y amenazas del microentorno.....	82
Tabla 24:	Infraestructura de la empresa “Distribuidora los Ángeles” .....	83
Tabla 25:	Constitución de la empresa “Distribuidora los Ángeles”.....	83
Tabla 26:	Componente del servicio.....	86
Tabla 27:	Nómina de personas que laboran en la empresa “Distribuidora los Ángeles”.....	87
Tabla 28:	Componente del Talento Humano .....	88
Tabla 29:	Componente de Organización .....	89
Tabla 30:	Componente Financiero .....	91

Tabla 31: Matriz Externa FODA.....	93
Tabla 32: Factores Económicos FODA.....	94
Tabla 33: Factores Políticos FODA .....	95
Tabla 34: Factores Sociales FODA .....	96
Tabla 35: Matriz Interna FODA .....	97
Tabla 36: Matriz de Aprovechabilidad FODA.....	99
Tabla 37: Matriz de Vulnerabilidad FODA .....	100
Tabla 38: Matriz Priorizada FODA.....	101
Tabla 39: Matriz de Medios Internos FODA .....	103
Tabla 40: Matriz de Medios Externos FODA .....	105
Tabla 41: Plan Estratégico 2015-2019 .....	116
Tabla 42: Plan Estratégico.....	117
Tabla 43: Plan de Acción 1 .....	118
Tabla 44: Plan de Acción 2 .....	119
Tabla 45: Plan de Acción 3 .....	120
Tabla 46: Plan de Acción 4 .....	121
Tabla 47: Plan de Acción 5 .....	122
Tabla 48: Plan de Acción 6 .....	123
Tabla 49: Costo de Implementación del Plan Estratégico de la empresa.....	124
Tabla 50: Estado de Resultados.....	128
Tabla 51: Balance General .....	129
Tabla 52: Flujo de Efectivo .....	130

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Modelo general del proceso de la planeación estratégica .....	15
Gráfico 2:	Premisas para la elaboración de la visión .....	18
Gráfico 3:	Alineación de la visión de los negocios .....	19
Gráfico 4:	Grupos de interés .....	21
Gráfico 5:	Equilibrio de la capacidad interna y externa de la organización .....	26
Gráfico 6:	Análisis interno de la organización .....	27
Gráfico 7:	Análisis externo de la organización.....	28
Gráfico 8:	Interacción vertical de los objetivos .....	29
Gráfico 9:	La empresa cuenta con una planificación.....	42
Gráfico 10:	Las actividades de la empresa las ejecutan en base a un presupuesto .....	43
Gráfico 11:	Cree que es necesario que la empresa planifique las actividades.....	44
Gráfico 12:	La empresa dispone de recursos necesarios para cumplir las actividades. 45	
Gráfico 13:	Posee la empresa una misión y visión .....	46
Gráfico 14:	La empresa cuenta con valores organizacionales .....	47
Gráfico 15:	La empresa ha establecido estrategias para cumplir sus objetivos.....	48
Gráfico 16:	La empresa ha efectuado un análisis foda .....	49
Gráfico 17:	La empresa cuenta con una estructura organizacional definida para cada área .....	50
Gráfico 18:	Cree necesario establecer una planificación estratégica.....	51
Gráfico 19:	La empresa capacita al personal acorde a las necesidades .....	52
Gráfico 20:	La empresa cuenta con tecnología necesaria para competir en el mercado .....	53
Gráfico 21:	Habitantes de tungurahua .....	60
Gráfico 22:	Ínflación mensual en los meses de abril .....	64
Gráfico 23:	Índice de actividad económica .....	69
Gráfico 24:	Riesgo país.....	69
Gráfico 25:	Índices laborales .....	71
Gráfico 26:	Composición del pib-manufactura .....	72
Gráfico 27:	Habitantes del cantón tisaleo .....	75
Gráfico 28:	Pea del cantón tisaleo .....	76
Gráfico 29:	Razones de liquidez .....	131

Gráfico 30: Razones de endeudamiento .....	132
Gráfico 31: Razones de rentabilidad.....	133

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario N°1: Determinación de la Misión .....	141
Anexo 2: Cuestionario N° 2: Determinación de la Visión .....	142
Anexo 3: Cuestionario N°3: Determinación de los Valores .....	143
Anexo 4: Cuestionario N°4: Determinación de los Objetivos .....	144
Anexo 5: Cuestionario N°5: Análisis interno: Fortalezas y Debilidades .....	144
Anexo 6: Análisis externo: Oportunidades y Amenazas.....	145
Anexo 7: Cuestionario dirigido al personal Administrativo .....	146
Anexo 8: Cuestionario dirigido al propietario.....	152

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación tiene como finalidad diseñar un Plan Estratégico para la Empresa de Cartón Laminado y folders “Distribuidora Los Ángeles” del Cantón Tisaleo, provincia de Tungurahua para el mejoramiento de la rentabilidad a través de producto y servicio d calidad; para lo cual fue necesario realizar un análisis FODA. Para su desarrollo se empleó la modalidad cualitativa, método deductivo, inductivo y el descriptivo. En el desarrollo del Plan estratégico se logró un direccionamiento estratégico, un organigrama con sus pertinentes funciones los mismos que permitieron de manera significativa el desarrollo empresarial y la satisfacción de los interesados. Con los resultados conseguidos del diseño se considera como una ayuda para satisfacer los requerimientos de los clientes, optimizar su técnica de trabajo y añadir valor en su elaboración mediante la misión, visión, valores, objetivos, políticas, estrategias, metas, programas y proyectos, los mismos que requieren ser perfectamente administrados y vigilados mediante procesos que permitan un aprovechamiento eficaz y efectivo.

Al contar con la colaboración del Propietario de la entidad y de todo el equipo de trabajo se diseñó el Plan Estratégico técnicamente elaborado y completamente aplicable, por lo que se recomienda socializar el plan estratégicas con todos los niveles de la organización en su progreso para que logre enfrentarse en excelentes circunstancias a la competitividad.

**Palabras claves:** PLAN ESTRATÉGICO, RENTABILIDAD, FODA.

**Ing. Luis Alcides Orna Hidalgo**

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## SUMMARY

This research aims to develop a strategic plan for "Distribuidora Los Angeles", a company of folders and laminated cardboard located in Tisaleo canton, Tungurahua province. This study was carried out in order to improve profitability by means of product and quality service. To make this possible; it was necessary to conduct a SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, and trends) analysis. Qualitative modality, deductive and inductive method were used in order to develop this study. In the strategic plan development, it was possible to achieve a strategic direction as well as an organizational chart with its respective duties, which made possible business development in a significant way and stakeholder satisfaction. The findings coming from the design are viewed as an aid to meet customer requirements, optimize its technique of work and add value in its development by the mission, vision, values, goals, policies, strategies, goals, programs and projects, which need to be perfectly managed and monitored by means of processes enabling efficient and effective use.

When counting on the collaboration of the owner of the entity and the whole personnel, the strategic plan was designed technically elaborated and completely applicable so that, it is recommended to socialize this strategic plan at all its organizational levels in its progress to be able to face competitiveness in excellent circumstances.

Keywords: (Strategic Plan, profitability, SWOT strengths, weaknesses, opportunities, and trends)

## INTRODUCCIÓN

El plan estratégico constituye una herramienta para que las empresas logren administrar sus esfuerzos y estrategias hacia objetivos y metas específicas, a través de un control eficaz se logre conseguir resultados óptimos para la empresa; la planificación estratégica es de gran beneficio ante las condiciones cambiantes del ambiente, sabiendo que los beneficios son propicios para la entidad y la ciudadanía en general .

El primer capítulo se denomina planteamiento del problema donde se hallan la formulación del problema, delimitación, contextualización, justificación, objetivos lo cual explica el propósito del estudio el cual vamos a especificar.

El segundo capítulo expone sobre los antecedentes investigativos, antecedentes históricos, fundamentación teórica apoyada en leyes que ampara el tema a desarrollar, la hipótesis general y variables dependiente e independiente.

El tercer capítulo trata sobre la metodología que se utiliza en la investigación, los métodos las técnicas e instrumentos sobre la recolección de información, así como también la fijación de la población con que se va a trabajar.

En el capítulo cuarto se expone el o marco propósito o la propuesta de la solución a la problemática de la empresa es decir aquí efectuamos el diseño de un Plan Estratégico para la empresa “Distribuidora Los Ángeles”, se especifican datos explicativos de la empresa, los antecedentes, análisis del FODA a cada área de la empresa, para concluir las respectivas conclusiones y recomendaciones de la propuesta.

Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones arrojadas de lo anteriormente expuestas. Asimismo, como su correspondiente bibliografías y anexos.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La definición de estrategias es la base del camino hacia el éxito empresarial, sin estas herramientas la empresa no tiene rumbo, es por eso, que un plan estratégico ayuda a la empresa a establecer objetivos mediante métodos de actuación para conseguirlos, ayuda a decidir cómo actuar y tomar decisiones futuras, para ello es necesario conocer dónde está la empresa y a dónde quiere llegar a mediano y largo plazo, esto permite plasmar el camino que la empresa debe seguir para llegar hacia los objetivos previamente trazados.

En el Cantón Tisaleo de la Provincia de Tungurahua, la Empresa “Distribuidora Los Ángeles” cuya actividad es la distribución y comercialización de cartón laminado y carpetas folders refleja en la actualidad bajos niveles de venta, disminución en el número de clientes, carencia de una planificación que vaya acorde a las múltiples necesidades de la organización en el entorno comercial, la falta de definición de estrategias a seguir en el futuro no permite un adecuado cumplimiento de las metas por parte de los integrantes de la organización afectando y retrasando la distribución de los productos, factores que influyen directamente en la rentabilidad deseada por los socios.

También debemos tomar en cuenta que los procesos se realizan de manera empírica, permitiendo a la competencia crear ventajas competitivas sobre los productos que ofrece la Empresa “Distribuidora Los Ángeles”.

La empresa al no contar con una visión empresarial clara no permite conseguir los objetivos empresariales que busca como organización a mediano y largo plazo, también existe un desconocimiento de los procedimientos y funciones que deben cumplir cada uno de las unidades, lo que incurre en un bajo porcentaje de competitividad, generando problemas internos y externos, ocasionando una débil aplicación de un plan organizacional, que esté orientado a la consecución de las metas y objetivos de la organización.

Otro factor importante es que existe resistencia al cambio y no se genera una visión de innovación en el proceso administrativo de la empresa, lo que conlleva al incumplimiento de una serie de actividades empresariales, generando una limitación en las organizaciones. El sistema de información no es el adecuado para cada una de las áreas internas de la empresa y la toma de una decisión no es equilibrada a la inversión de los elementos comerciales y administrativos.

La competitividad de las empresas de este sector empresarial hace que la empresa “Distribuidora Los Ángeles” desarrolle estrategias comerciales para afrontar la dinámica del mercado, tomando en cuenta la desventaja en tiempo y recursos que actualmente tiene con otras empresas a nivel local y nacional.

### **1.1.1 Formulación del problema**

¿Cómo incide la falta de un Plan Estratégico en la rentabilidad de la Empresa “Distribuidora Los Ángeles” del Cantón Tisaleo, Provincia de Tungurahua, periodo 2015?

### **1.1.2 Delimitación del problema**

**Campo:** Administración de Empresas

**Área:** Planificación Estratégica.

**Aspecto:** Plan Estratégico a la empresa “Distribuidora Los Ángeles”

**Temporal:** Año 2013

**Espacial:** Empresa “Distribuidora Los Ángeles”, Cantón Tisaleo, Provincia de Tungurahua.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Hoy en día el desarrollo y la innovación son factores claves de éxito por lo que es importante que la empresa tenga un plan estratégico que le permita direccionarse hacia el cumplimiento de sus metas y objetivos, en donde todos sus colaboradores se comprometan a cumplir con las responsabilidades asignadas y de esta manera la empresa pueda posicionarse de manera efectiva en el mercado del que forma parte.

Con la implementación de un Plan Estratégico adecuado todo el personal tanto administrativo como operativo va a poder desempeñarse de una manera eficiente, ya que va a existir una guía que esté dirigida al éxito empresarial y encaminarlo al fortalecimiento de la imagen corporativa de la empresa, obteniendo una rentabilidad óptima.

Por lo tanto, el diseño de un plan estratégico, no solo fortalecerá la rentabilidad, sino que permitirá generar compromiso y responsabilidad en cada uno de los colaboradores de la empresa, desarrollando mayor cobertura en el mercado y acceder a nuevas oportunidades de negocio y ventajas competitivas mucho más favorables que en la actualidad, por cuanto el trabajo de investigación proporcionará herramientas de gestión empresarial que permita mejorar las posibilidades de crecimiento en el mercado.

El presente trabajo beneficiará al sector económico de la producción y comercialización de productos de cartón laminado y folders nacional, dinamizará la economía del sector generando actividades económicas que beneficien a la comunidad, y lógicamente ayudará al desarrollo de la empresa a través de lograr la rentabilidad esperada por todos los actores de la organización.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general**

- Diseñar un Plan Estratégico para Empresa de cartón laminado y folders nacional “Distribuidora Los Ángeles” del Cantón Tisaleo, provincia de Tungurahua para el mejoramiento de la rentabilidad.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico la situación actual que permita el análisis del macro y microambiente, para lograr establecer medidas que permita aprovechar de mejor manera las oportunidades y superar los riesgos a través de un marco teórico conceptual.
- Definir la filosofía empresarial para lograr el direccionamiento estratégico de la Distribuidora de cartón laminado y folders nacional “Distribuidora Los Ángeles”.
- Establecer estrategias que permitan mejorar los índices de rentabilidad de la empresa.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.**

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos.**

Según Lozano, (2012) en su trabajo de investigación titulado “Diseño de un Plan de Marketing Estratégico para la Empresa Sedemi en la ciudad de Quito” planteo como objetivo general, Determinar la incidencia de un Plan de Marketing estratégico en el débil posicionamiento de la Empresa Sedemi. Llegando a la conclusión de; “No se dispone de un Plan de Marketing estratégico que contribuya a fortalecer la imagen de la empresa y un adecuado posicionamiento” (p.61). Y se relaciona con la presente investigación, por lo tanto, el diseñar un plan de estratégico, es factible y viable ya que ayudara a fortalecer la perspectiva de posicionamiento de la empresa referente a las normas de calidad, tiempos de realización, comunicación, rapidez de contestación, por medio de una apropiada planificación enfocada a los aspectos importantes de la empresas.

De la misma manera según Tobar, (2007), en su trabajo de investigación titulado; Elaboración de un Plan Estratégico para la empresa Rhenania S.A. ubicado en la ciudad de Quito.; planteo como objetivo general, “Mejorar la competitividad de la empresa Rhenania S.A., llegando a la conclusión de:

La empresa ha debido adoptar en su gestión una herramienta útil como es la planificación estratégica, la cual busca competir con eficiencia en su ramo. Este proyecto permitirá que la organización tome parte activa en el lugar de reactiva, en la configuración de su futuro y así estar preparados para enfrentar el entorno de exigencias que tiene el ambiente de negocios en la actualidad. (p.147)

Y se encuentra relacionado con la presente investigación, por tanto, es de valiosa importancia la implantación de un pan estratégico dentro de una empresa, ya que por medio de una adecuada planificación se da a conocer, la misión, visión, objetivos y estrategias a los miembros de la empresa, con la única finalidad de establecer compromiso en todos y cada uno de los empleados de la entidad.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Plan Estratégico**

#### **2.2.1.1 Plan**

Para el autor Muñiz (2010) define: “Es un conjunto de decisiones claras y coherentes para la asignación de recursos a propósitos determinados, siendo el resultado de un proceso de planificación”. En otras palabras, Un plan es una asignación de propósitos para un resultado esperado previamente planificado. (p.25)

Según Jiménez (2010) afirma: “Es un conjunto ordenado de objetivos, metas y acciones que son relacionadas con las estrategias, políticas e instrumentos en el tiempo y espacio” (p.32). Dicho de otro modo, El plan es la reunión de objetivos y acciones que llegan a un logro eficaz de las actividades.

Según Monserrat (2014) manifiesta: “Un plan es un producto de la planeación con un resultado inmediato, es intermedio entre el proceso de planeación y el proceso de implementación del plan” (pág. 51). Es decir, todo plan adquiere un proceso a seguir y con una serie de pasos ordenados, llegando a la ejecución del mismo.

Según Lerma & Barcena (2010) señala que: “Planear significa precisar e instaurar una serie de pasos encaminados a la producción de uno o varios efectos, enmarcados en un tiempo determinado”.

#### **2.2.1.2 Definición administrativa de planeación.**

Según Lerma (2010) señala que:

La planeación es el paso que dentro de la etapa mecánica del proceso administrativo consiste en hacer un boceto de todos los posibles caminos y trazar las directrices que puedan usarse en función de la obtención de los objetivos organizacionales (económicos, sociales y políticos). (p.18)

En otras palabras, la administración de planeación, consiste en que planear es el elemento del proceso administrativo que consiste en el diseño del futuro mediante el establecimiento de una serie de acciones concatenadas a las que se les asigna tiempo y recursos para el logro de lo que se desea ser, tener o hacer.

### 2.2.1.3 Principios de la planeación:

Según Gómez (2013) define los siguientes principios:

**TABLA 1: PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN**

PRINCIPIOS	DEFINICIÓN
<b>Principio de universalidad</b>	Este principio comprende factores necesarios como: personal, tiempo, presupuesto, materia etc. Es decir, si contamos con lo anteriormente mencionada, será más factible el desarrollo del plan.
<b>Principio de racionalidad</b>	El principio de racionalidad consiste en que los planes deben estar estipulados lógicamente, deben contener objetivos que sean posibles conseguirlos y a si mismo los recursos suficientes para lograrlos.
<b>El principio de precisión</b>	Consiste en que los planes deben hacerse con precisión ya que se va a presidir a acciones específicas.
<b>El principio de la flexibilidad</b>	Todo plan debe ser flexible, es decir debe dejar un margen para los cambios que suelen surgir, aunque este principio parezca contradictorio al anterior, cabe aclarar que no es así, ya que flexible significa que tiene una dirección elemental, que admita pequeños cambios transitorios, consiguiendo posteriormente retornar a su dirección inicial.
<b>Principio de la unidad</b>	Los planes deben estar coordinados e integrados, es decir que exista un solo plan general
<b>Principio de factibilidad</b>	Lo que se planee debe ejecutable, es decir debe ajustarse a la realidad y a las situaciones que procedan en el medio ambiente.
<b>Principio de compromiso</b>	Los planes comprenden una serie de compromisos a futuro, es decir a largo plazo.
<b>Principio del factor limitante</b>	En este principio se destaca la objetividad al instante de escoger distintas acciones o alternativas para alcanzar a un fin.
<b>Principio de inherencia</b>	Consiste en planificar para lograr sus objetivos y brindar respuestas a oportunos cambios.

Elaborado por: Luis Escorza

Fuente: (Gómez, 2013)

#### **2.2.1.4 Tipos de Planeación.**

- **Planeación normativa**

Según Lerma & Barcena (2010) menciona:

Una dimensión de la planeación normativa se enfoca hacia el interior de la organización encargándose de construir, modificar o adaptar el marco de políticas, normas y reglas que habrán de regir a la empresa o institución con el fin de garantizar su funcionamiento de manera ordenada. La planeación normativa se realiza para guiar, mantener el control, respeto y disciplina, para así poder realizar con el menor grado de contratiempos, resolviendo diferencias internas, los procesos primigenios y gerenciales de la organización. (p.21)

En otras palabras, la Planeación Normativa, hace referencia a las normas, políticas y reglas determinadas para el buen funcionamiento de una empresa, se apoya básicamente por la clasificación de esquemas, metodologías para el adecuado funcionamiento de las acciones plantadas, es decir está estrechamente vinculado con el diseño de la estructura organizativa, se usa en áreas específicas.

- **Planeación operativa u operacional**

Según Munch (2010) define “Se diseña de acuerdo con los planes tácticos; y, como su nombre lo indica se realiza en los niveles operativos” (p.41). Dicho de otro modo, La planeación operativa es la encargada de precisar las operaciones concretas que corresponderán efectuarse para certificar que las actividades diarias se efectúen con eficacia y que la empresa se acerque día con día a sus objetivos planeados a largo plazo. Es decir, este nivel de la planeación trata sobre temas, argumentos y disposiciones indispensables para desempeñar con las labores habituales a corto plazo.

- **Planeación táctica**

Según Lerma & Barcen (2010) define:

Un plan táctico consiste en el en el diseño y programación secuencial de acciones con el fin de asegurar una mejorar coordinación y optimización continua del desempeño de actividades, funcionales y tareas de la organización. Este es ejecutado por los mandos medios de la empresa y busca coordinar acciones y recurso. (p.22)

Dicho de otro modo, la planeación táctica es un procedimiento continuo y permanente, encaminado al futuro, sistematizando la toma de decisiones, es decir es una técnica constante que admite controles y estimaciones conforme se establezcan, ya que es una regla que coordina algunas actividades para alcanzar la eficacia de los objetivos esperados.

#### **2.2.1.5 Definición de Planeación Estratégica.**

Según Zambrano (2007) señala que: “Un plan estratégico es un proceso de análisis realizado al interior de la organización de manera específica con la participación de la alta dirección y su equipo de coordinación (p.45)”. Un plan estratégico es un documento en el que se detalla las metas y objetivos de la organización direccionándose a cumplirlas en un determinado periodo de tiempo.

Según García (2010) señala que: planeación estratégica es “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (p.13). En otras palabras, la planeación estratégica son documentos que se especifican acciones de gestión encaminados a objetivos determinados dentro de la empresa, es decir la planeación estratégica debe ser de transcendental importancia para todas las organizaciones y que va direccionado a la organización que debe seguir.

Estos planes los encontramos en los tres niveles de la empresa y se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

#### **TABLA 2: LOS NIVELES DE LA EMPRESA**

NIVEL ESTRATÉGICO	NIVEL TÁCTICO	NIVEL OPERACIONAL
<b>Propósitos</b>		
<b>Objetivos</b>	Objetivos	Objetivos
<b>Estrategias</b>	Tácticas	
<b>Políticas</b>	Políticas	Políticas
<b>Programas</b>	Programas	Programas
<b>Presupuestos</b>	Presupuestos	Presupuestos

Fuente: Lerma &Bárcena (2010)

Elaborado por: Autor

### 2.2.1.6 Etapas de un plan estratégico

Según Solanas & Sabaté (2008) manifiesta:

- 1) Análisis del Entorno: diagnosticar la competencia, analizar las oportunidades y amenazas.
- 2) Formulación: misión (razón de ser), la visión (cómo me veo en el futuro cercano, en 5 o 100 años, la filosofía y valores, además el plan de acción para optimizar las capacidades y recursos que permita llevar a cabo dicho plan de acción.
- 3) Programación: Se especifica claramente las metas a alcanzar y las actividades para cumplir con dichos objetivos.
- 4) Ejecución. Lleva a cabo los programas con la implementación de las tareas para coordinar las iniciativas mediante el seguimiento y evaluación respectiva.  
(p.126)

Dicho de otro modo, las etapas de un plan estratégico son de vital importancia emplearlas dentro de una organización, para un correcto funcionamiento, estos pueden ser, inicialmente con el análisis de la situación, es decir ayuda a conocer la realidad actual de la empresa. De igual manera la formulación permite conocer el desempeño de la entidad, como programación entenderemos que es cuando detalla claramente las

actividades a cumplir, finalmente la ejecución indica la incorporación de las actividades a seguir para posteriormente ser evaluadas y tener un seguimiento pertinente.

Para el autor Fernández (2011) afirma:

- 1) Formulación de estrategias: incluye el desarrollo de la misión, identificación de las oportunidades y amenazas externas, fuerzas y debilidades internas, establecimiento de objetivos, generación de estrategias y selección de las mismas.
- 2) Implantación de estrategias: establecer objetivos anuales, asignar recursos para que las estrategias se puedan cumplir; además la creación de una estructura organizacional, sistemas de información y motivación.
- 3) Evaluación de Estrategias: revisar los factores internos y externos, medir el desempeño y tomar acciones correctivas. (p.98)

Según López (2011) señala:

- 1) Etapa Filosófica: Valores, misión, visión, políticas de la empresa, objetivos, mercado, competencia.
- 2) Etapa Analítica: Análisis interno, externo, situación actual.
- 3) Etapa Operativa: fijar objetivos y proponer planes de acción para el cumplimiento de las fases como: toma de decisiones, trazar el Plan Estratégico, establecer Planes Operativos para cada área funcional de la empresa, verificar los sistemas de medición y control para determinar errores e incorporar medidas correctivas si ocurre un desfase en el plan. (p-103)

En otras palabras, las etapas de planeación estratégica para estos autores representan la parte medular dentro de una represa, ya que las etapas planteadas se pueden anteriormente se puede resumir en primer lugar efectuar un análisis situacional de la empresa, determinar objetivos, establecer el posicionamiento de la entidad, seleccionar un mercado meta, y finalmente se diseñan estrategias de marketing para un adecuado funcionamiento de la organización.

## **2.2.2 PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

### **2.2.2.1 El proceso de prever el futuro**

Según página web planeación estratégica (2012) define:

Los sueños y las visiones pueden parecer vacuos o intangibles. Por esa razón, algunas veces el sueño o la visión de una organización pueden traer incomodidad a los visionarios y a quienes impacta la visión. No obstante, independientemente de cómo se denomine: propósito, meta, agenda personal, legado, visión o sueño, las consecuencias positivas de tenerlo son evidentes. Proporciona a los miembros de la empresa una visión del futuro que se puede compartir, un sentido claro de la dirección, una movilización de la energía y sensación de estar comprometido en algo importante. (p.1)

En otras palabras, el proceso de prever el futuro consiste en facilitar a las empresas una expectativa de cómo pueden ser las cosas dentro de la misma y la probabilidad de llegar a la meta es viable. Es decir, brindar a los accionistas o al dueño de una empresa una sensación de orgullo y un pronóstico de motivación que lo que está realizando por llegar a cumplir las metas, objetivos, visión, y misión en verdad vale la pena luchar por conseguirlo.

### **2.2.2.2 Razones del proceso de prever el futuro.**

De la misma forma existen razones importantes para prever el futuro:

- 1.- La necesidad de disponer con una visión normal y aptitud de trabajar en equipo.
- 2.- La aspiración de dirigir el rumbo de la empresa.
- 3.- La percepción de que los triunfos operantes presentes de la entidad no eran garantía para el futuro.
- 4.- La aspiración de adquirir más recursos para el trabajo.
- 5.- La necesidad de surgir de las dificultades.
- 6.- La oportunidad de examinar una nueva coyuntura o abordar una nueva amenaza.
- 7.- La necesidad de “pasarse la antorcha” y atribuir cuando hay cambios en la administración. (Planeación Estratégica, 2012)

### **2.2.2.3 Determinantes del éxito de la planeación estratégica.**

Según López (2012) indica las determinantes del éxito del proceso:

- a) El concepto principal del proceso de la planeación estratégica es la visión: una representación mental de la estrategia que existe en la mente del líder y que sirve de inspiración o de idea que guía lo que debe hacer la organización entera.
- b) El director de la organización debe liderar el proceso visionario de la formulación de estrategias. Este debe actuar como un verdadero emprendedor interno, que trabaja como aspectos subjetivos como la intuición, el juicio, la experiencia y algunos criterios personales.
- c) Debe pensar que el entorno es más bien un actor y no un simple factor, en el juego estratégico. La formulación de la estrategia opera como un proceso reactivo o proactivo frente a las fuerzas del entorno, es decir, la organización debe responder a las fuerzas del entorno o anticiparlas para poder sobresalir.
- d) Los directivos de la empresa deben saber leer e interpretar el entorno y garantizar una debida adaptación, con llamada respuesta estratégica. Esto indica la necesidad de un diagnóstico externo para comprobar las oportunidades que se debe explorar y las amenazas que se deben neutralizar del entorno.
- e) El diagnóstico interno para comprobar las fortalezas que se deben ampliar y las debilidades que se deben corregir o mejorar de la organización debe ser compatible con el diagnóstico externo.
- f) La planeación estratégica depende de un liderazgo integrado que se base en el valor y se oriente a las relaciones de colaboración, el alineamiento estratégico, la mejoría de procesos y la autogestión basada en la responsabilidad y que comparta el proceso con las personas que lo constituyen. (p.20)

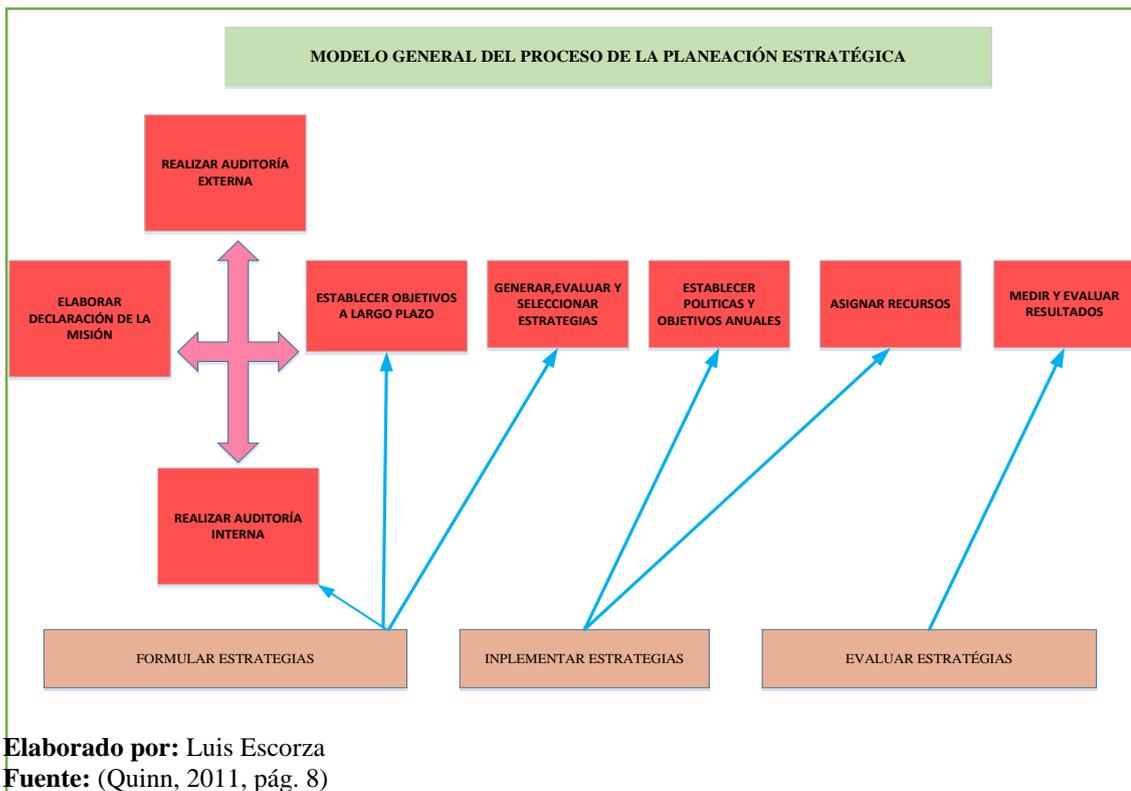
En otras palabras, los determinantes del éxito de la planeación estratégica en toda organización o empresa por más pequeña que este sea deben tener presente los estos pasos para conseguir el éxito, ya que en la actualidad las entidades enfrentan diversos cambios importantes tanto a nivel externo como interno, tales como la innovación tecnológica, la competencia, cambios económicos. Por lo tanto, cada empresa debe

tener en cuenta todos estos cambios, por ende, tomar medidas estratégicas en este caso hay que tener presente los determinantes mencionados anteriormente para llegar a cumplir la meta y llegar al éxito empresarial.

#### 2.2.2.4 Modelo general del proceso estratégico.

A Continuación, se presenta el siguiente modelo de procesos para tener más conocimiento, hacia donde y como tenemos que realizar técnicas para una adecuada planeación estratégica dentro de la empresa.

**GRÁFICO 1: MODELO GENERAL DEL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**



#### 2.2.3 INTENCIÓN ESTRATÉGICA.

Según Catagua (2016) señala que: La actividad inicial del proceso de la planeación estratégica consiste en reflexionar referente a la finalidad estratégica de la empresa, a partir de varias interrogaciones elementales, las mismas que son:

1. Misión organizacional: ¿Cuál es el negocio de la organización?

2. Visión organizacional: ¿Cómo será el negocio de la organización en el futuro?
3. Valores organizacionales: ¿Qué es lo más importante para la organización?
4. Grupos de interés: ¿Quién tiene interés en obtener esos resultados? ¿Cuáles son los grupos de interés estratégicos de la organización?
5. Objetivos organizacionales: ¿Cuáles son los resultados que se esperan de la organización? (p.10)

En otras palabras, la intención estratégica es el estado futuro anhelado para la empresa, u organización, las interrogantes mencionadas son políticas significativas ya que con la aplicación correcta de las mismas permitirá a la entidad a mantenerse estable para desenvolverse en un futuro, es decir cada una de las preguntas estratégicas es el complemento con el estudio externo e interno de la empresa para lo cual es indispensable que la entidad coja como apoyo este método estratégico para una excelente complemento con el plan operante futuro de la empresa.

### **2.2.3.1 Misión organizacional.**

Según Nosnik (2005)

La misión organizacional es la propuesta de perfeccionamiento que brinda una organización a la sociedad por medio de sus productos y servicios, es decir, la justificación de un proyecto institucional para existir en comunidad con base en su especialidad o giro. La misión expresa en cierto sentido la responsabilidad social que los individuos de una organización sienten frente a su sociedad en términos de los beneficios materiales, de capital humano etc. (p.49)

Dicho de otro modo, la misión organizacional es la afirmación del propósito y el alcance de la empresa en técnicas productivas y satisfacción en base a las necesidades del ambiente externo, igualmente se halla relacionada con el negocio de la empresa, es decir la misión constituye una forma de enunciar el procedimiento de valores en técnicas de los sitios elementales de operación de la organización.

### **2.2.3.2 Formulación de la declaración de la misión de la organización.**

Según Vergara & Jarro (2014) define:

Una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quienes somos, que hacemos y por qué estamos aquí”. Las declaraciones de la misión en los informes anuales o los sitios web de las empresas suelen ser muy breves; algunas comunican mejor que otras lo sustancial de la empresa. (p.18)

En otras palabras, la declaración de la misión indica que es un llamado general a la operación y debe iniciar del supuesto de que la empresa como un todo deba comprometerse a desempeñar esa misión. Es el origen por la que corresponde persistir y la razón de ser de la entidad.

### **2.2.3.3 Importancia de la declaración de la misión.**

Según Sánchez (2013) manifiesta que: La declaración de la misión de una empresa es una herramienta eficaz si se sabe emplear adecuadamente en una empresa. La misión intenta transferir la razón de ser de una organización, es decir el motivo por el cual está y su objetivo a efectuar en el transcurso de la vida empresarial, de la misma manera la declaración de la misión debe ser cambiante ya que con el transcurso del tiempo la empresa tiende a crecer por lo que también cambia y permite tomar decisiones en beneficio del mismo.

### **2.2.3.4 Visión Organizacional.**

Según Fernández (2011) define:

La visión es la percepción de lo que se desea que llegue a ser y a hacer la organización, al final del periodo que comprende el plan estratégico. Es un vistazo anticipado hacia la imagen que se tiene del éxito o del futuro procurando. Se expresa en términos de crecimiento, diversificación, nuevos sectores donde se

desea operar, participación de mercado, ventajas competitivas, rentabilidad etc.  
(p.46)

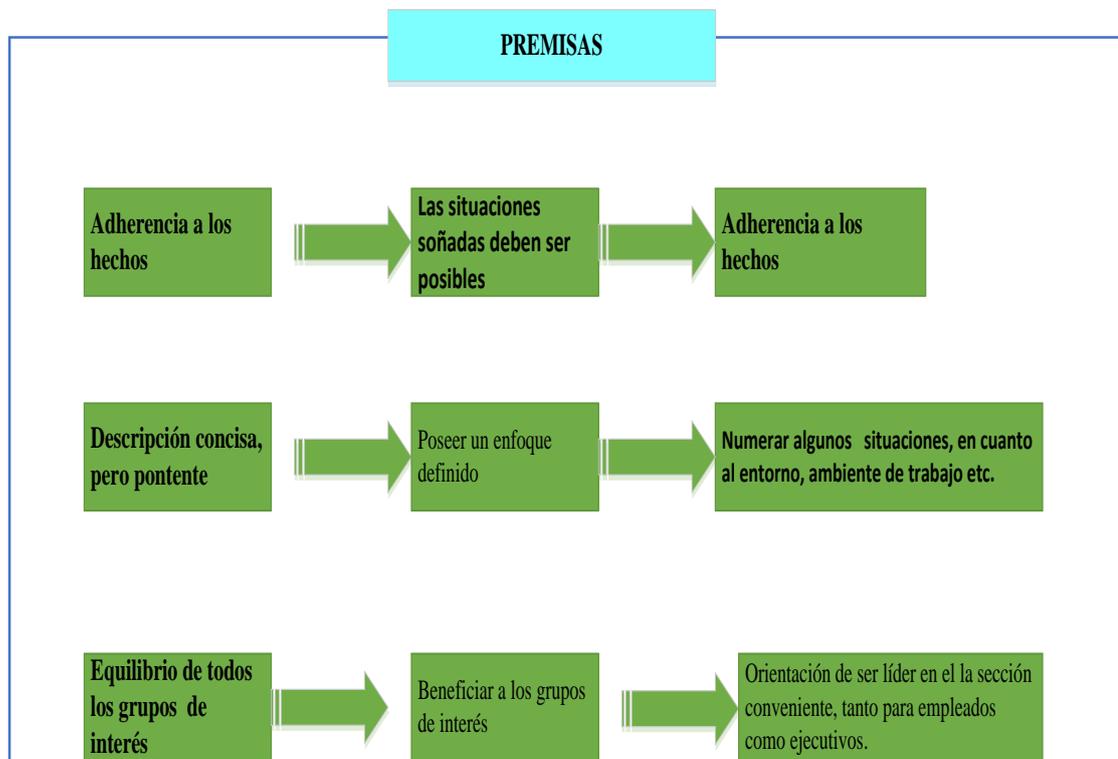
En otras palabras, la visión organizacional es un vínculo de ideas generales, varias de ellas son indeterminadas que suministran el marco de referencia de lo que una empresa u organización es y pretende ser en un futuro. Es decir, en la misión deben ser medibles los resultados por medio de técnicas de monitoreo, una de las características importantes de la misión es que no se manifiesta en términos numéricos.

### 2.2.3.5 Premisa para elaborar la visión de los negocios

Para la elaboración de la premisa de la empresa la misma que debe ser adecuada y probable.

En el siguiente gráfico se presenta los pasos para la realización de la premisa de la visión de un negocio.

**GRÁFICO 2: PREMISAS PARA LA ELABORACIÓN DE LA VISIÓN**



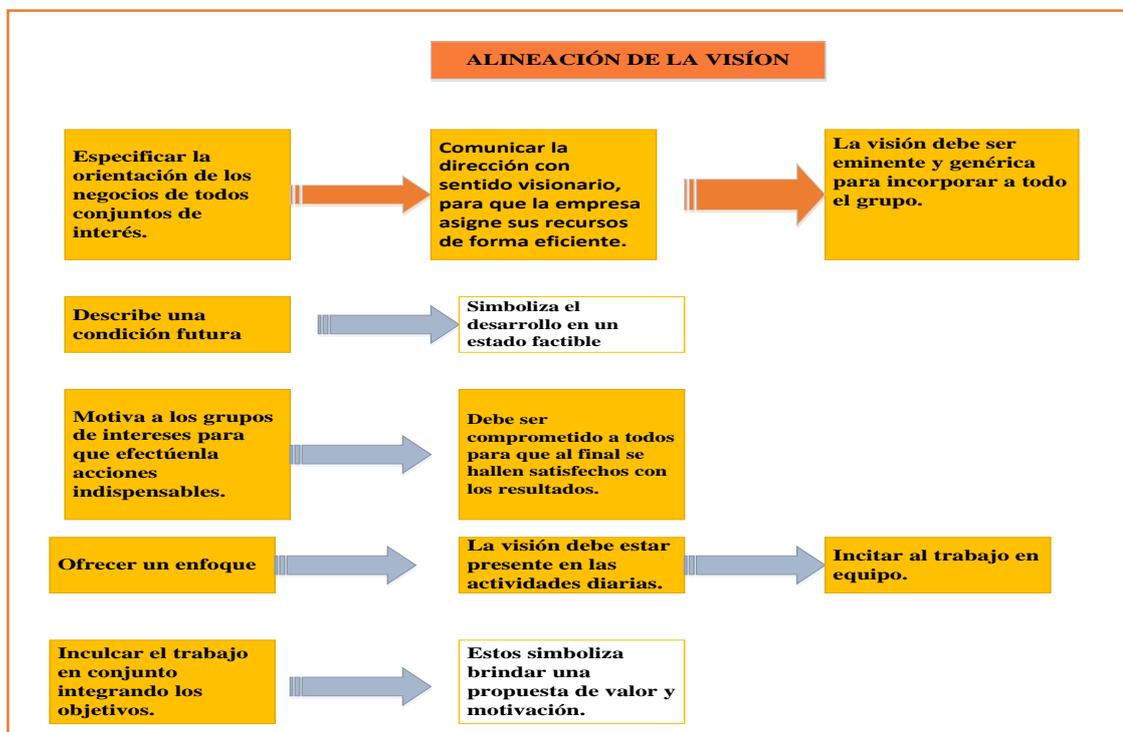
**Elaborado por:** Luis Escorza  
**Fuente:** (Cuevas, 2013, pág. 8)

### 2.2.3.6 Alineación de la visión de los negocios

Cuando más paralela sea la visión de los negocios con los beneficios de los distintos conjuntos concernientes mejor logrará desempeñar con su propósito, esa relación conseguirá efectuarse. (Cuevas, 2013, pág. 11)

Para mejor entendimiento se presenta el siguiente gráfico detallando la alineación que debe seguir para una adecuada realización del visón dentro de la empresa.

**GRÁFICO 3: ALINEACIÓN DE LA VISIÓN DE LOS NEGOCIOS**



**Elaborado por:** Luis Escorza  
**Fuente:** (Cuevas, 2013, pág. 16)

### 2.2.3.7 Elaboración de la visión de los negocios

Para la realización del visón dentro de los negocios es de vital importancia seguir los siguientes pasos o responder las siguientes interrogantes. (Mello, 2016)

¿Qué pretendemos obtener?

¿Cuáles son nuestros valores?

¿Cómo producir resultados?

¿Cómo nos enfrentaremos las modificaciones o cambios?

¿Cómo lograremos ser competidores?

### **2.2.3.8 Filosofía corporativa de la organización**

La filosofía corporativa es la edificación ideada internamente hacia la parte exterior de la empresa, pero independiente del ambiente externo. El mismo se halla formado: (Cuevas, 2013, pág. 24)

1.- Valores o elementos empresariales

2.- Objetivos estratégicos.

### **2.2.3.9 Principios y valores organizacionales**

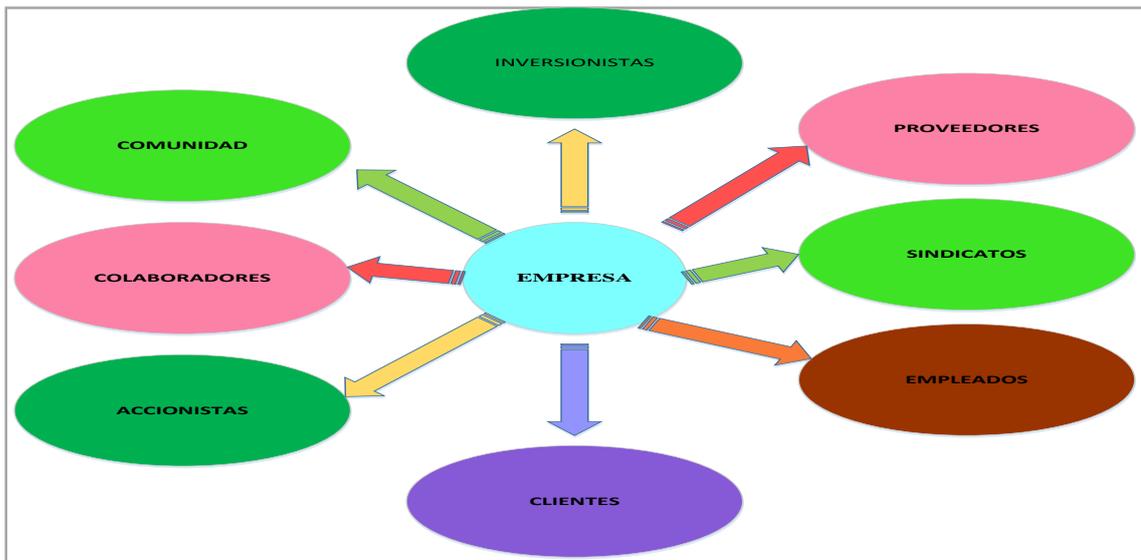
Según Suárez (2016) define: “Los valores organizacionales son las bases para construir actitudes y preferencias de las personas que forman parte de ella” (p.1). En otras palabras, los valores organizacionales representan sus particularidades y las virtudes presumidas, estos pueden ser el respeto, cultura de calidad etc. Las mismas que servirán de guía para las personas que forman parte de la empresa.

En cambio, “los principios organizacionales son todo aquello que no se estará dispuesto a transigir como la ética y la honestidad” (Cuevas, 2013, pág. 25) . Dicho de otro modo, los valores y principios son indispensables para las empresas ya que sirven de base para una atención al cliente eficiente y por ende el mismo se halle satisfecho.

### **2.2.3.10 Grupo de interés (stakeholders)**

En el siguiente grafico se presenta el grupo de interés de una empresa los mismos que se hallan relacionados entre sí, ya que para que una organización marche de la mejor manera, se debe considerar quienes son los diferentes grupos de interés que forman parte de ella, así tenemos, los inversionistas, proveedores, clientes entre otros. (Cuevas, 2013, pág. 35)

**GRÁFICO 4: GRUPOS DE INTERÉS**



Elaborado por: Luis Escorza  
Fuente: (Cuevas, 2013, pág. 16)

### **2.2.3.11 Potencial de conflictos entre intereses diferentes**

Estos potenciales conflictos en los negocios nacen cuando un ejecutivo o empleado de la empresa:

- a.- Se complica en llevar a cabo cierto trabajo en representación de la empresa.
- b.- El trabajador posee un interés en el resultado de esa labor.
- c.- El empleado está forzado a desplegar un criterio independiente en representación de la empresa u organización en el cumplimiento de ese trabajo. (Velasquez, 2006, pág. 253)

### **2.2.3.12 Objetivos organizacionales**

Es el entorno esperado que la organización intenta conseguir. En otras palabras, es un ambiente deseado, es un retrato que la empresa desea para el futuro, pero cuando lo plasma realidad o es presente siempre se indaga un nuevo logro u objetivo para conseguirlo. (Ruiz, 2012, pág. 2)

## **2.2.4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EXTERNO**

### **2.2.4.1 Entorno dinámico y cambiante**

Según Aranda, (2015) señala:

Ninguna organización está sola en el mundo, ni vive completamente sola o aislada de todos. Toda organización vive y opera en el entorno que la circunda. Éste incluye el conjunto de todas las demás organizaciones y de todos los factores que representan las influencias externas que operan sobre ella. Dado que el entorno es dinámico y cambiante, toda modificación en la organización puede alterar esos factores del medio, al igual que toda variación en esos factores pueden transformar la organización y el medio provoca que aquella funcione como un sistema abierto en constante transición dentro de su ámbito. (p.8)

En otras palabras, el entorno dinámico y cambiante es cuando algo cambia habitualmente en la empresa, algunos de estos factores consiguen convertir un ambiente constante dentro de las acciones y funciones de la organización.

### **2.2.4.2 Conocimiento del entorno contextual o macro entorno**

El entorno contextual es el ambiente en que se halla inserta la empresa, como funciona la misma como un método abierto, efectúa actividades e intercambios con el argumento. Por lo tanto, todo lo que ocurre en su ambiente externo influye en lo que pasa en su interior. (Juan, 2013, pág. 12)

### **2.2.4.3 Indicadores del entorno contextual**

Según Lerma & Barcena (2010) define:

El entorno contextual se puede examinar a partir de sus diferentes perspectivas, estos pueden ser el entorno demográfico, el económico, el político, /legal, el sociocultural, el tecnológico y el de los recursos naturales (medio ambiental). Conviene elegir indicadores sensibles de cada aspecto del ambiente contextual y

que sean capaces de manifestar los cambios y las tendencias que alcanzaran. Toda empresa persigue ciertos indicadores, y deja a un lado otros, derivando de su rutina o sus precedencias. Este nombramiento es crítico ya que, en momentos se deja de perseguir un indicador transcendental, uno que la organización y sus ejecutivos no valoraron como tal, y esto induce que les atrapen los sucesos formados por el indicador olvidado. (p.21)

### **2.2.5 Diagnostico estratégico interno.**

Según Cabrera & Urdiales (2014)

El diagnóstico interno trata de dar a conocer las fortalezas y debilidades que afectan directa e internamente a los elementos de una organización, con la intención de buscar alternativas de solución. Estos elementos son: talento humano y los factores económico, tecnológico, productivo y comercial. (p.32)

En otras palabras, el diagnostico estratégico edifica a partir de dos declives. En la inicial, la empresa debe vigilar el mundo que le rodea, conocer el contexto, el macro entorno en general y su sección de movimiento específico, para crear el diagnostico estratégico externo y adaptarlas a la organización, esto simboliza que debe saber el argumento externo, es decir, el sitio de sus negocios o fragmento en el que participa.

#### **2.2.5.1 Recursos y competencias organizacionales**

Desde el punto de vista, la clasificación de los recursos de la empresa u organización son medios que la empresa tiene para ejecutar sus labores diarias y conseguir sus objetivos.

Para mejor comprensión se presenta la siguiente tabla que según el autor los recursos esenciales y principales dentro de la entidad.

**TABLA 3: LAS TRES CLASIFICACIONES DE LOS RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN**

<b>RECURSOS MATERIALES</b>	Edificios Maquinarias y equipamientos Instalaciones Materias primas
<b>RECURSOS TÉCNICOS</b>	Sistemas de producción, ventas, finanzas, y administrativos. Patentes, marcas y derechos
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Posibilidad de desarrollo Ideas, creatividad habilidades. Sentimientos
<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>	Propios: dinero, utilidades etc. Ajenos: prestamos, créditos bancarios etc.
<b>RECURSOS ADMINISTRATIVOS</b>	Planeación, dirección y control

**Fuente:** (Chiavenato, 2008)

**Elaborado por:** Luis Escorza

### **2.2.5.3 Arquitectura organizacional**

Según Monserrat (2014) define:

Para poder funcionar correctamente las organizaciones necesitan de un sistema confiable y estable que ofrezca un armazón para coordinar e integrar todos los recursos las capacidades y las competencias inclusive a las personas con sus puestos y jerarquía y los equipos son sus tareas y relaciones. (p.23)

Dicho de otro modo, la arquitectura organizacional es la representación de todo el sistema operante de la empresa, los mismos que son descripción de las funciones, procesos administrativos etc. También se puede mencionar las prácticas de trabajo, procesos de coordinación, y las tecnologías de información entre otras.

#### **2.2.5.4 Análisis situacional.**

Según Velázquez (2013) define: La palabra análisis Situacional tiene mucha relación con una corriente hipotética llamada Enfoque Situacional o Contingencial, es una regla que parte de la iniciación según el cual la Administración es respectiva y situacional, en otras palabras, depende de las situaciones ambientales, científicas y tecnológicas de la empresa. (p.2)

#### **Diagnostico estratégico:**

El diagnostico estratégico está encaminado claramente a valorar la grieta que existe entre lo que se pretende hacer y lo que se hace. Es decir, este diagnóstico se alimenta de todas las meditaciones que se realizan en torno a las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas (FODA), que nacen íntimamente de la empresa. Conseguir determinar estos componentes y prepararse para afrontar y minimizar los resultados negativos o emplearlos para maximizar sus efectos eso es la finalidad del mismo. (Dussan, 2012)

#### **Fortalezas:**

Son aquellas particularidades de la empresa que la diferencia de manera positiva al compararse con las demás y en resultado fomentan las probabilidades de evolución y progreso. (Gonzáles, 2005)

#### **Debilidades:**

Las debilidades son falencias, es decir, las actitudes en los cuales será preciso proceder apresuradamente para no permanecer en condición crítica. Una de sus secuelas puede ser la pérdida de cooperación en el mercado, debemos tener presente que las debilidades son puerta de ingreso de las amenazas. (Gonzáles, 2005)

### **Oportunidades:**

En cambio, las oportunidades son las posibilidades que muestra el mercado, que solo logrará ser aprovechado si la empresa dispone de las fortalezas para ello. (González, 2005)

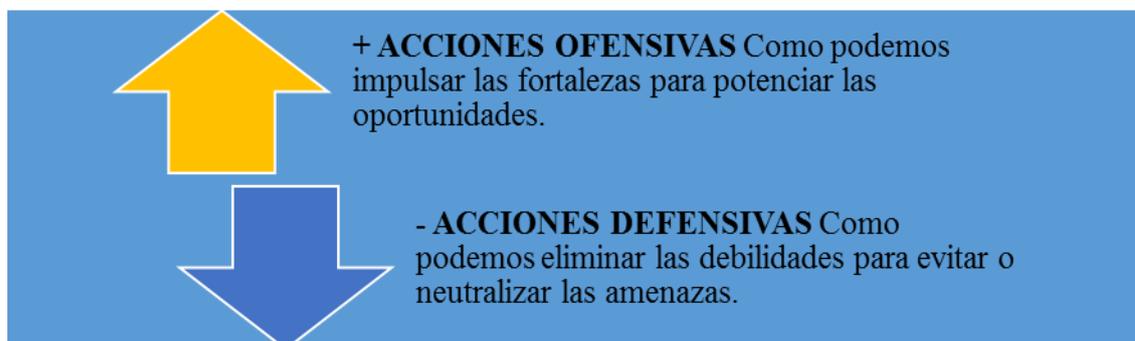
### **Amenazas:**

Finalmente, las amenazas están conformado por rigurosas situaciones que pueden perturbar el desarrollo de la empresa. Acarreando en caso extremo a su disipación. (González, 2005)

### **La Matriz de análisis interno y externo (FODA).**

Según Lerma & Barcena (2010) señala: “La Matriz FODA, es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades extremas con las fortalezas y debilidades íntimas de una organización” (p.53), en otras palabras, la matriz de análisis es un instrumento metódico que proporciona normalizar la información que tiene la empresa sobre el mercado y sus variables, con la única finalidad de precisar su capacidad productora en un tiempo determinado. Esta matriz es excelente para afrontar los componentes internos y externos, con el objetivo de formar distintas iniciativas de tácticas. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

#### **GRÁFICO 5: EQUILIBRIO DE LA CAPACIDAD INTERNA Y EXTERNA DE LA ORGANIZACIÓN**



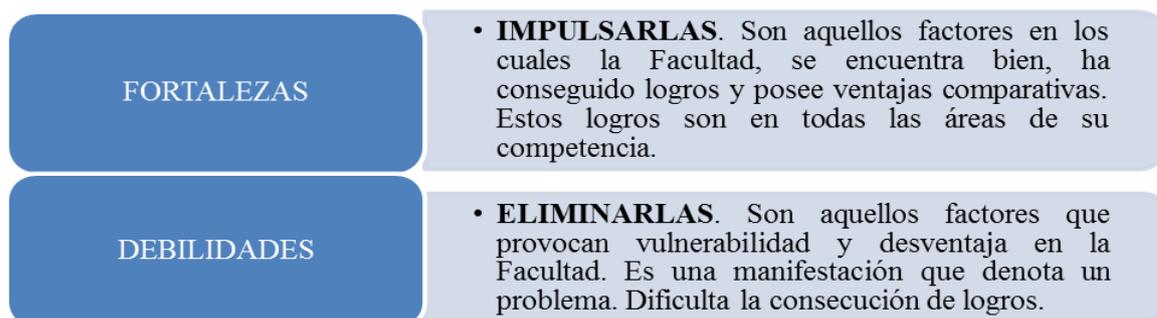
**Fuente:** (Arguien, 1988)

**Elaborado por:** Luis Escorza

## ANÁLISIS INTERNO

“Es la base de todo proceso de planificación porque consiente precisar cómo y dónde se deberá intervenir para conseguir excelentes resultados. Asimismo, de ello el análisis es una herramienta importante para acoger disposiciones instruidas, reducen el peligro y optima el uso de recursos. (Arguien, 1988)

**GRÁFICO 6: ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN**



**Fuente:** (Arguien, 1988) “La planeación estratégica en la universidad

**Elaborado por:** Luis Escorza

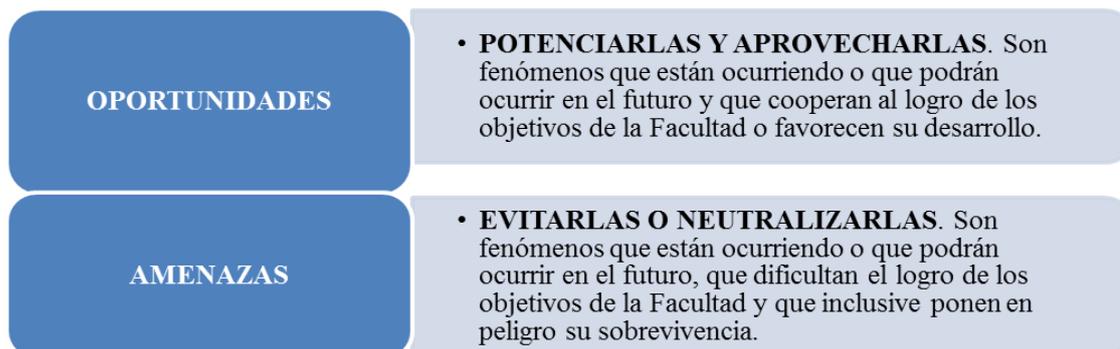
## **GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Es la capacidad de formar un trato apropiada entre la distribución, los métodos, los procesos, las capacidades, el talento humano y la capacidad de modular los recursos de que se tiene de modo de alcanzar lo que se anhela. (Arguien, 1988)

## ANÁLISIS EXTERNO

El ambiente externo está formado por la composición de distintos fenómenos o elementos: fuerzas, actores, eventos y hechos, que perturban de manera directa o indirecta a la empresa. Cuando cualquiera de estos componentes perturbe claramente, de forma positiva o negativa, en el desempeño general o de varias actividades de la organización, nos hallamos frente a un elemento crítico externo, que corresponderá ser estimado, en los objetivos, políticas y opciones de cambio. (Arguien, 1988)

## GRÁFICO 7: ANÁLISIS EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN



**Fuente:** (Arguien, 1988) “La planeación estratégica en la universidad

**Elaborado por:** Luis Escorza

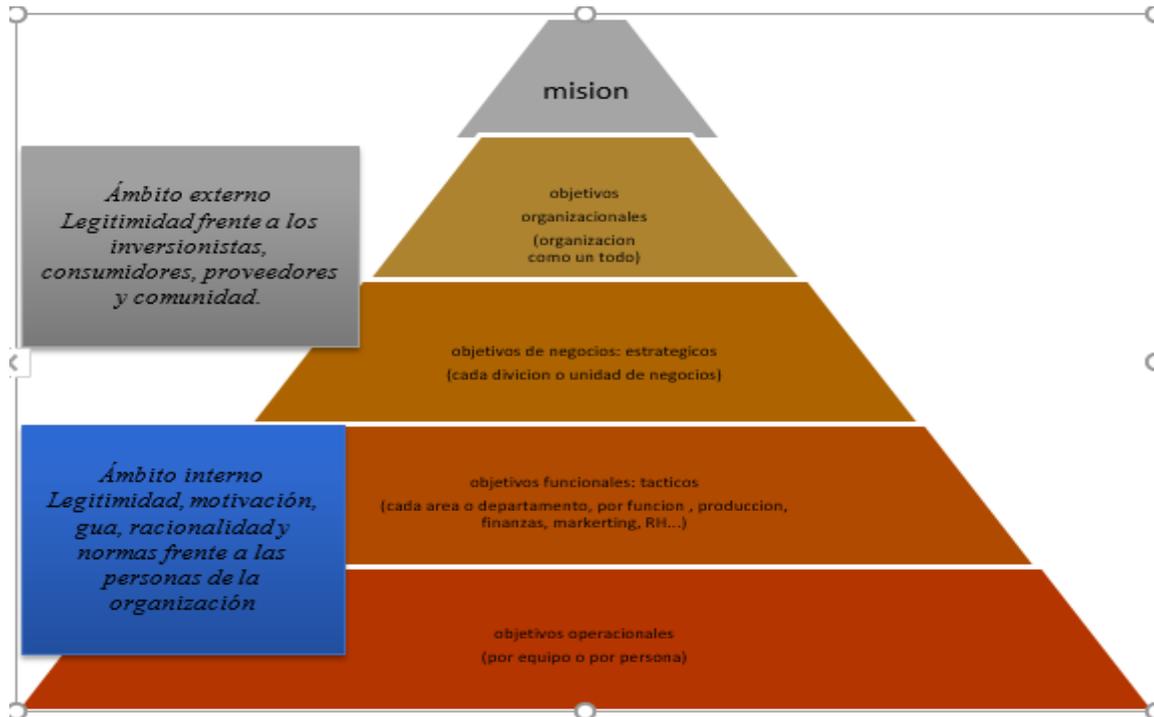
### 2.2.6 EL PROCESO DE DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS

Según Gil (2013) manifiesta: “Los objetivos son logros a largo plazo. Los objetivos son trazados para un largo periodo de tiempo que se cumplirá eficazmente dependiendo de las responsabilidades en cada actividad” (p.38). Dicho de otro modo, la definición de los objetivos son los efectos deseados y factibles para ser logrados. Todo objetivo debe ser posible, cuantificable, beneficioso, admisible, flexible, motivador, claro, tener cierto nivel de obligatoriedad y cooperación de los individuos, estar situado adentro de una fase de tiempo y permanecer asentado por escrito.

#### 2.2.6.1 Interacciones verticales de los objetivos

Como podemos observar en el siguiente gráfico los niveles de los objetivos según su naturaleza, el mismo que consta una estructura organizacional para tener una correcta iteración, referente a misión, objetivos, de acuerdo a la operacionalización de cada empresa. Es decir, esta estructura detalla cómo debe seguir para la incorporación de dichos elementos, dentro de la organización.

**GRÁFICO 8: INTERACCIÓN VERTICAL DE LOS OBJETIVOS**



**Fuente:** (Chiavenato, 2008)

**Elaborado por:** Luis Escorza

### 2.2.6.2 Jerarquía de los objetivos

En toda empresa existe jerarquía de objetivos, cada objetivo se establece teniendo en cuenta una disposición más desarrollada o tomando como referencia los objetivos más amplios de la empresa, para sí obviar la dispersión de los esfuerzos o perdidas del mecanismo organizacional dela empresa. (Chiavenato, 2008)

### 2.2.6.3 Definición de los objetivos

Un objetivo es un final que se intenta lograr y hacia la que se dirige los esfuerzos y recursos. Es decir, el objetivo es una de las pretensiones esenciales en un proceso de planificación el mismo que es diseñado de forma indeterminada y que al final puede convertirse en realidad.

**TABLA 4: GRUPOS DE INTERÉS DE LA ORGANIZACIÓN.**

<b>Grupo de interés (stakeholders)</b>	<b>Objetivos respectivos</b>
<b>Clientes</b>	Propuesta superior de confiabilidad en el suministro y de valor de uso, sustentadas por la innovación y el desarrollo constantes.
<b>Proveedores</b>	Visión de largo plazo y disposición a fomentar las asociaciones que busquen ganancias para las dos partes, por medio del desarrollo y la innovación continuos, así como la oferta de bienes y servicios de calidad con un costo competitivo.
<b>Empleados</b>	Ambiente de trabajo ético, transparente, desafiante, de oportunidades y que produzca orgullo profesional a todos, con una remuneración competitiva basada en los méritos.
<b>Distribuidores</b>	Exclusividad regional y condiciones de ventas justas.
<b>Accionistas inversionistas</b>	Rendimiento superior al tenor del mercado de los segmentos donde actúa la empresa.
<b>Consejo de administración</b>	Evolución sostenible y un buen gobierno corporativo.
<b>Ejecutivos</b>	Beneficios personales y fortalecimiento de la marca como forma de apreciar sus competencias.
<b>Comunidad en general</b>	Ética, en razón del respeto al medio ambiente y la responsabilidad social con la que actúa, a través de la integración y la garantía de una presencia de Marca que contribuya de forma positiva a un desarrollo sustentable.

/  
Elaborado por: Luis Escorza

## **2.2.7 DISEÑO DE ESTRATEGIAS**

### **2.2.7.1 Estrategia.**

Según García (2010) define: “Una estrategia se puede definir los objetivos para lograr una empresa u organización, por medio de la planificación, organización, gestión de recursos y marketing” (p.51). En otras palabras, la estrategia es un conjunto de actividades planteadas en un argumento explícito con el propósito de conseguir el fin propuesto.

### 2.2.7.2 Componentes de Estrategia

- a) **Ámbito producto-mercado** (los productos y mercados que la empresa trabaja).
- b) **Un vector crecimiento** (los cambios que la firma planea realizar en el ámbito producto-mercado).
- c) **Ventajas competitivas** (las principales características que la firma tiene en cada posición producto-mercado que hacen fuerte su poder competitivo).
- d) **Sinergia** (una medida del efecto conjunto esto es el fenómeno  $2+2=5$ ). Es la aptitud de una empresa para triunfar en una nueva actividad. (Chiavena & Sapiro, 2010, pág. 169)

Dicho de otro modo, los componentes elementales de una estrategia para una empresa, inicialmente hay que tener presente los valores empresariales, la misión, visión, y por último la propuesta de valor empresarial, para así precisar y establecer una distribución institucional exitosa.

### 2.2.7.3 Etapas para la ejecución de las estrategias

Para el desarrollo de las estrategias se requiere de los siguientes procesos:

**Desarrollo:** En este proceso se bosqueja las estrategias y se despliega las tácticas, cabe señalar que hay que considerar el macro y micro ambiente ya que pueden perturbar su aplicación.

**Aplicación:** En esta etapa se incluyen las tácticas

**Ejecución:** En este paso se coloca en camino la estrategia, siguiendo el calendario y las condiciones previstas, en su periodo inicial.

**Control:** Finalmente es esta etapa se comprueba el adecuado funcionamiento de la estrategia, por medio de la supervisión y procedimientos de control. (Bonilla, 2013, pág. 3)

## 2.2.8 LIDERAZGO ESTRATÉGICO

Según Arcia (2011) define: “El liderazgo estratégico se refiere a la capacidad de articular una visión estratégica de la organización y habilidad de motivar a los demás a participar de esa visión” (p.1). Dicho de otro modo, el liderazgo es un procedimiento de ofrecer la dirección e inspiración precisa para establecer e implementar misión, visión y las estrategias para conseguir los objetivos empresariales.

### 2.2.8.1 La Jerarquía de los liderazgos

La jerarquía en una empresa está diseñada para favorecer a la entidad y por ende a los empleados, una jerarquía asimismo es un método de mantenimiento para la integridad gerencial, es decir cuando alguien llega a ser gerente en una empresa debe demostrar que es competente para ocupar dicho cargo, en otras palabras, la jerarquía de autoridad en una entidad es indispensable para el triunfo de la organización. (Hernández, 2015, pág. 8)

**Gerente.** - Es la persona encargada de dirigir a una empresa, de la misma manera se encarga de dar órdenes y conseguir que las cosas se cumplan correctamente con la misión y visión plantados dentro de misma.

**Secretaria.** - Es la persona que es la encargada de recibir a los clientes, así como también redactar documentos requeridos por la empresa, es decir es el brazo derecho del área administrativa.

**Gerente de producción y control de calidad.** - La persona que está al mando de esta área es el encargado de parte productiva de la empresa, tiene la responsabilidad de controlar la calidad de productos terminados.

**Gerente de recursos humanos selección y seguridad.** - En la empresa es de vital importancia contar con un administrador encargado de la selección y la seguridad del personal que laborará en la entidad.

**Gerente de finanzas.** – La persona encargada de área financiera es responsable de administrar eficientemente los recursos de la empresa, además de orientar la estrategia financiera, y de esta manera facilitar los correspondientes registros de las diferentes operaciones como instrumentales de control de la entidad.

**Contabilidad.** – Es la persona encargada de llevar los diferentes ingresos y egresos de la empresa y emitir un informe eficiente y eficaz mensualmente

**Auxiliar contable.-** Es la asistente área contable cuya función es efectuar balances, manejar cuentas , coordinar procesos etc.

**Gerente de mercado investigación de mercado y ventas.** – En la empresa es de muy importante contar con un representante en cuanto a la investigación de mercado y posibles clientes.

## **2.2.9 Evaluación de la estrategia**

### **2.2.9.1 Evaluación de la estrategia organizacional.**

La evaluación es un procedimiento de gran calidad internamente de cualquier empresa, porque es a través de esta técnica que se logran descubrir las anomalías administrativas o de servicio, et. La evaluación es precisa para determinar programas o métodos que perfeccionen la distribución administradora de la organización, así como para optimizar los productos que se brindan a los consumidores. (Chiavena & Sapiro, 2010)

### **2.2.10 Rentabilidad**

Según Milla (2011) afirma: “La rentabilidad económica o del activo también se puede llamar ROA –Return on assets- y como denominación más usual ROI – Return on investments” (p.65). La rentabilidad analiza de cómo está financiado, sin tener en cuenta la estructura del pasivo de una organización. Dicho de otro modo, tiene como objetivo medir la eficacia de la empresa en cuanto al uso de sus inversiones, es decir conocer cuál es saldo neto contable al final de un periodo.

## 2.2.10.1 Indicadores de rentabilidad

### 1.- Índice de liquidez

$$LIQUIDEZ = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Según Moyolema (2011) define:

Este índice se utiliza para juzgar la capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo, a partir de ella se obtiene elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas. (p.29)

En otras palabras, mediante la aplicación de este indicador nos permitirá conocer la liquidez de la empresa, al mismo tiempo nos ayuda a saber si la organización en un tiempo corto cumple con las obligaciones contraídas.

### 2.- Índice de endeudamiento

Según, Moyolema (2011) define que: este indicador muestra el monto del dinero de terceros que utilizan para establecer beneficios que son de gran utilidad ya que las deudas encierran a la empresa mientras transcurre el tiempo. (p. 30) su fórmula es la siguiente:

$$\text{Endeudamiento sobre el patrimonio neto} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

$$\text{Endeudamiento sobre el activo neto} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Neto}}$$

### 3.- Índice de actividad y rotación

Calcula la eficacia con que una empresa hace uso de sus recursos.

Según Moyolema (2011) define:

**Rotación de la cuenta por cobrar:** mide la rapidez en que la entidad convierte sus cuentas por cobrar en caja

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar promedio}}{\text{Ingresos por ventas}}$$

**Rotación de existencias:** Señala la agilidad en que la empresa cristianiza sus inventarios en ventas.

$$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Existencia Promedio}}$$

**Rotación de cuentas por pagar:** Muestra las veces que la organización cambia sus compras de mercaderías en cuentas por pagar.

## 2.3 HIPÓTESIS A DEFENDER

### 2.3.1 Hipótesis general

¿El diseño de un Plan Estratégico para Empresa de cartón laminado y folders nacional “¿Distribuidora Los Ángeles” del Cantón Tisaleo, provincia de Tungurahua, ayudará a mejorar su rentabilidad?

### 2.3.2 Hipótesis específicas

- El Diagnostico de la situación actual del macro y microambiente, permitirá lograr establecer medidas que permita aprovechar de mejor manera las oportunidades y superar los riesgos a través de un marco teórico conceptual.

- La Definición de la filosofía empresarial permitirá lograr el direccionamiento estratégico de la Distribuidora de cartón laminado y carpetas folders “Distribuidora Los Ángeles”.
- El establecimiento de estrategias permitirá mejorar los índices de rentabilidad de la empresa.

## **2.4 VARIABLES**

**2.4.1 Variable Independiente:** Plan Estratégico

**2.4.2 Variable Dependiente:** Rentabilidad

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

**De campo:** La recopilación de datos realizada en el lugar de los hechos, es decir, en la Empresa “Distribuidora Los Ángeles” del Cantón Tisaleo, a través, de las diferentes técnicas utilizadas y al manejo de datos reales obtenidos.

Las técnicas recomendadas para la recolección de información son:

- Observación directa
- La entrevista
- La encuesta

**Bibliográfica – Documental:** El proceso de investigación científica, se constituye en una estrategia donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades de la entidad, se usa para ello diferentes tipos de documentos de los cuales se indaga, interpreta, presenta datos e informaciones sobre los temas objetos de la investigación en cuanto a la gestión del personal, además se recopiló información bibliográfica actualizada concerniente a los temas y casos presentados.

### 3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

#### 3.2.1 Asociación de Variables

Mide la incidencia entre la variable independiente en ese caso (Plan Estratégico) y la variable dependiente (Rentabilidad) admitiendo valuar el grado de relación que disponen entre sí.

- **Exploratoria**

Se realizará un diagnóstico a la empresa, con el fin de los puntos más importantes del desarrollo de sus actividades y su relación con el entorno interno y externo.

- **Documental**

Esta investigación se realizará en fuentes de carácter documental que posea la empresa en las diferentes unidades administrativas.

- **Descriptiva**

Se realizará una descripción de los aspectos más relevantes, encontrados al momento de realizar en diagnóstico empresarial. Es decir, describe tal como son observados.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.3.1 Población**

Es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo”. (Bernal C. A., 2006, pág. 164)

La población para la siguiente investigación en la Empresa “Distribuidora los Ángeles” son de 7 personas tanto en el área administrativa y operativa para establecer el nivel de cumplimiento según las exigencias de la organización.

**TABLA 5: POBLACIÓN DE LA EMPRESA “DISTRIBUIDORA LOS ÁNGELES”**

<b>Distribuidora los Ángeles</b>	
<b>Cargo</b>	<b>N°</b>
<b>Propietario</b>	1
<b>Gerente</b>	1
<b>Prensista</b>	1
<b>Operador de troqueladora</b>	1
<b>Ayudante de troquelador</b>	1
<b>Ayudante del troquelador</b>	1
<b>Operador de offset</b>	1
<b>TOTAL</b>	7

**Elaborado por:** Luis Escorza

**Fuente:** “Distribuidora los Ángeles”

### **3.3.2 Muestra**

Es la parte de la población que se elige, de la cual efectivamente se consigue la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se realizarán la comprobación y el análisis de las variables objeto de estudio. (Bernal C. A., 2006, pág. 165)

Para la presente investigación se estima una muestra pequeña, se procederá a visitarlos para efectuar la encuesta, por tratarse de un número mínimo no se empleará la fórmula para calcular la muestra.

## **3.4 MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **3.4.1 Métodos**

#### **3.4.1.1 Método Inductivo**

Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. (Lara, 2011, pág. 60)

En la presente investigación se aplicará el método inductivo ya que ésta permite partir del problema conocido, realizando un diagnóstico de la empresa, que conducirá a determinar la situación actual en el entorno micro y macro empresarial

#### **3.4.1.2 Método Deductivo**

Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares, se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (Lara, 2011, pág. 60)

De la misma manera se utilizará el método deductivo el mismo que nos permitirá establecer estrategias para el cumplimiento de los objetivos trazados a futuro.

### **3.4.1.3 Método Descriptivo**

Este método implica la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea clara de una determinada situación. Las ventajas que tiene este estudio es que la metodología es fácil, de corto tiempo y económica. En el estudio descriptivo el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir como es y se manifiesta determinado fenómeno. (Lara, 2011, pág. 60)

En este caso aplicaremos el método descriptivo debido ya que facilita la información dentro de la empresa, ya que ayudará a describir el diagnóstico situacional de la entidad y conocer todas las problemáticas que surgen en ella y finalmente llegar a una conclusión lógica.

## **3.4.2 Técnicas**

### **3.4.2.1 Observación directa**

La observación cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a sistematizar, debido a que admite conseguir investigación directa y confiable, siempre y cuando se forme mediante un proceso consecuente y muy vigilado, para la cual actualmente están empleándose medios audiovisuales muy completos, principalmente en estudios del procedimiento de los individuos en su lugar de trabajo. (Bernal C. A., 2006, pág. 177)

La observación directa permitirá observar de manera general el desarrollo de las actividades de la empresa para conocer el entorno que le rodea.

### **3.4.2.2 Encuesta**

Es uno de los métodos de recolección de investigación más empleada, la encuesta se basa en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con la intención de conseguir información de las personas. (Bernal C. A., 2006, pág. 177)

En el presente trabajo investigativo se utilizará la técnica de encuesta, misma que será aplicada a las diferentes componentes de la empresa.

### **3.4.2.3 Entrevista**

La entrevista es un diálogo entre do o más personas (el entrevistador y el entrevistado o los entrevistados) con la finalidad de adquirir una información o un informe, o bien para saber la personalidad de alguien. Estas personas dialogan con acomodo a ciertos bosquejos o pautas de una dificultad o asunto explícito, asumiendo una intención experta. (Lara, 2011, pág. 60)

### **3.4.3 Instrumentos**

#### **3.4.3.1 Cuestionario**

En general, un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir. (Bernal C. A., 2006, pág. 217), en otras palabras, Cuestionario, consta de preguntas aplicadas a un grupo de personas en donde se encuentra el investigador, el mismo que es el responsable de recoger información.

En nuestra investigación el cuestionario será empleado para todo el personal administrativo y operativo que labora en la empresa.

- Guía de entrevista, permite saber los pasos a seguir para la elaboración de una entrevista siendo está un proceso donde interviene el entrevistador y el entrevistado. La entrevista no es una conversación normal sino formal.

### 3.5 RESULTADO

#### 3.5.1 Análisis de los resultados de la Encuesta

Encuestas aplicadas al personal de la empresa “Distribuidora Los Ángeles”.

#### Preguntas:

1. ¿La empresa cuenta con una planificación para el cumplimiento de sus actividades?

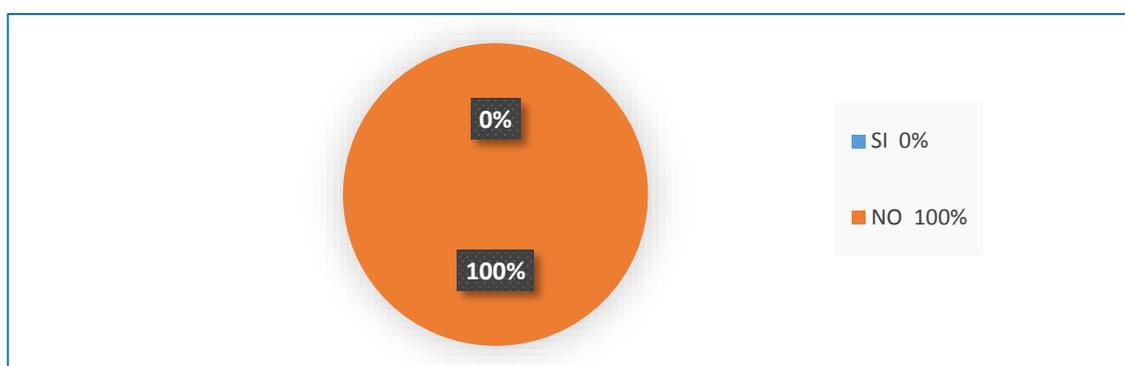
**TABLA 6: CUENTA LA EMPRESA CON UNA PLANIFICACIÓN**

Variables	Frecuencia	Porcentajes
SI	0	0%
NO	7	100%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: La encuesta

Elaborado Por: Luis Escorza

**GRÁFICO 9: LA EMPRESA CUENTA CON UNA PLANIFICACIÓN**



Fuente: La encuesta de la tabla N°6

Elaborado Por: Luis Escorza

#### ANÁLISIS

Del personal encuestado 7 personas señalan que no existe una planificación para el cumplimiento de las actividades de la empresa, lo que representa al 100%

#### INTERPRETACIÓN

Del total de las personas encuetadas la mayoría indican que no existe una planificación, por lo que la empresa debe tomar acciones inmediatas para que la empresa tenga mayor rentabilidad.

## 2. ¿Las actividades que ejecuta la empresa se desarrollan en base a un presupuesto establecido por la organización?

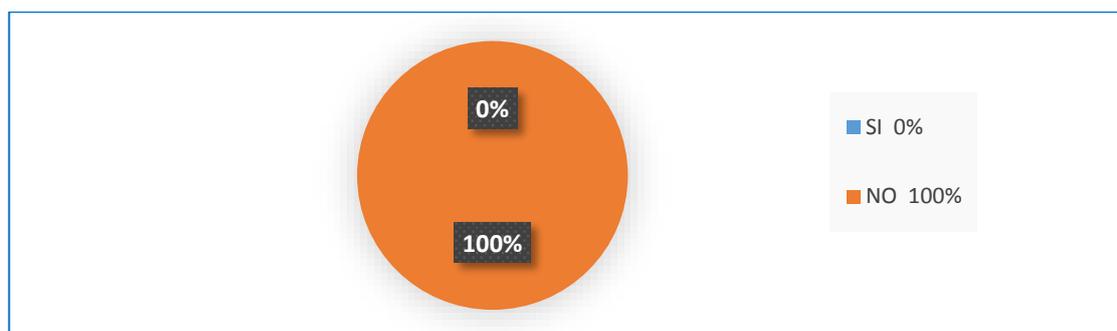
**TABLA 7: LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA LAS EJECUTAN EN BASE A UN PRESUPUESTO**

Variables	Frecuencia	Porcentajes
SI	0	0%
NO	7	100%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** La encuesta

**Elaborado Por:** Luis Escorza

**GRÁFICO 10: LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA LAS EJECUTAN EN BASE A UN PRESUPUESTO**



**Fuente:** La encuesta de la tabla N°7

**Elaborado Por:** Luis Escorza

### ANÁLISIS

Del personal encuestado 7 personas señalan que las actividades que ejecuta la empresa no se desarrollan en base a un presupuesto establecido, lo que representa al 100% de la indicada variable.

### INTERPRETACIÓN

En base a la encuesta efectuada la mayoría de personas manifiestan que la empresa “Distribuidora Los Ángeles” no desarrollan las actividades en base a un presupuesto, por lo que la empresa no conoce exactamente el valor de las inversiones ya que lo realizan empíricamente.

**3. ¿Cree usted que es necesario que la empresa planifique adecuadamente las actividades y procesos establecidos?**

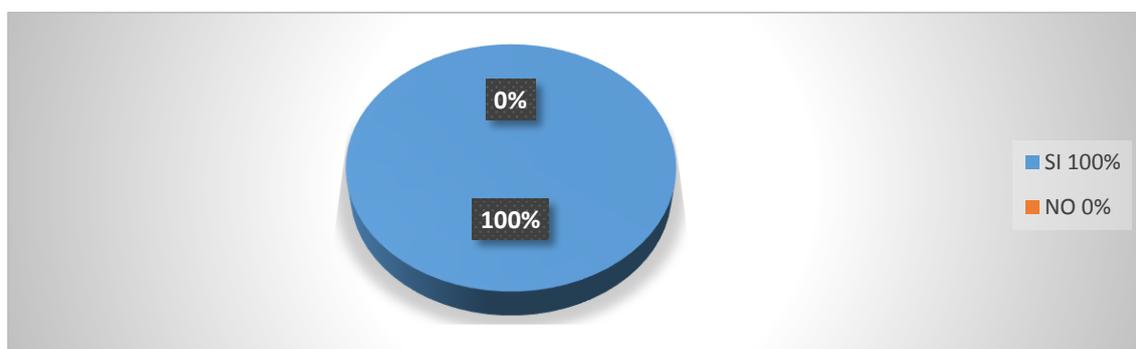
**TABLA 8: CREE QUE ES NECESARIO QUE LA EMPRESA PLANIFIQUE LAS ACTIVIDADES.**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentajes</b>
<b>SI</b>	7	100%
<b>NO</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	7	100%

**Fuente:** La encuesta

**Elaborado Por:** Luis Escorza

**GRÁFICO 11: CREE QUE ES NECESARIO QUE LA EMPRESA PLANIFIQUE LAS ACTIVIDADES**



**Fuente:** La encuesta de la tabla N°8

**Elaborado Por:** Luis Escorza

## **ANÁLISIS**

Del personal encuestado 7 personas señalan que si es necesario que la empresa planifique adecuadamente las actividades y procesos establecidos, lo que representa al 100% de la indicada variable.

## **INTERPRETACIÓN**

La mayoría de las personas encuestadas manifiestan que, si es necesario que la empresa “Distribuidora Los Ángeles” planifique las actividades adecuadamente y procesos determinados, para así evitar pérdida de tiempo en los procesos y por ende evitar pérdida económica.

#### 4. ¿La empresa cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de sus actividades?

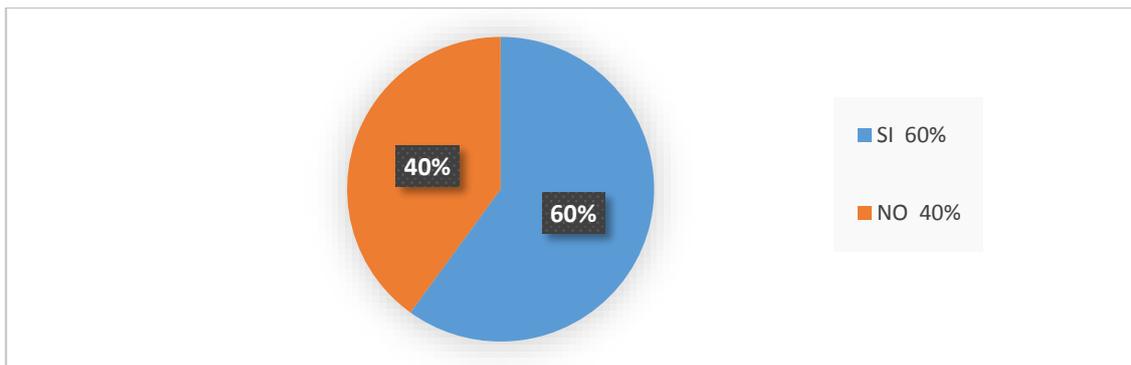
**TABLA 9: LA EMPRESA DISPONE DE RECURSOS NECESARIOS PARA CUMPLIR LAS ACTIVIDADES**

Variables	Frecuencia	Porcentajes
SI	4	60%
NO	3	40%
TOTAL	7	100%

**Fuente:** La encuesta

**Elaborado Por:** Luis Escorza

**GRÁFICO 12: LA EMPRESA DISPONE DE RECURSOS NECESARIOS PARA CUMPLIR LAS ACTIVIDADES**



**Fuente:** La encuesta de la tabla N°9

**Elaborado Por:** Luis Escorza

#### ANÁLISIS

Del personal encuestado el 60% de las personas señalan que la empresa si cuenta con los recursos necesarios para realizar sus actividades, mientras que el 40% señala que no.

#### INTERPRETACIÓN

En base a la encuesta efectuada la mayor parte de las personas señalan que la empresa “Distribuidora Los Ájeles” si dispone la empresa con recursos suficientes para ejecutar sus actividades, por lo que se estima que no hay inconvenientes es este sentido.

## 5.- ¿Posee la empresa una Misión y una Visión?

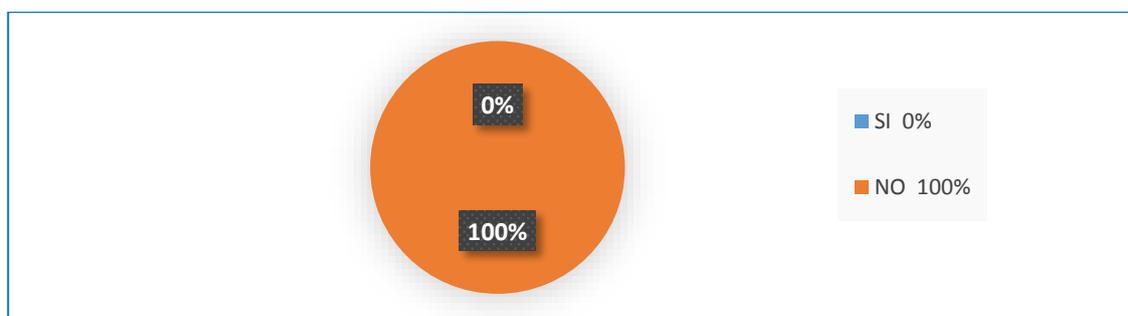
**TABLA 10: POSEE LA EMPRESA UNA MISIÓN Y VISIÓN**

Variables	Frecuencia	Porcentajes
SI	0	0%
NO	7	100%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** La encuesta

**Elaborado Por:** Luis Escorza

**GRÁFICO 13: POSEE LA EMPRESA UNA MISIÓN Y VISIÓN**



**Fuente:** La encuesta de la tabla N°10

**Elaborado Por:** Luis Escorza

### ANÁLISIS

Del personal encuestado 7 personas señalan que la empresa al momento no cuenta con misión ni visión, lo que representa al 100% de la indicada variable.

### INTERPRETACIÓN

La gran mayoría de las personas encuestadas manifiestan que la empresa “Distribuidora Los Ángeles” no cuenta con, Misión, Visión, por lo que se estima necesario el diseño de los mismos para que la entidad tenga conocimiento sobre acerca de lo que desean en un futuro y como lo van a logra.

## 6.- ¿Cuenta la empresa con valores organizacionales que normen las actividades y funciones que realiza el personal?

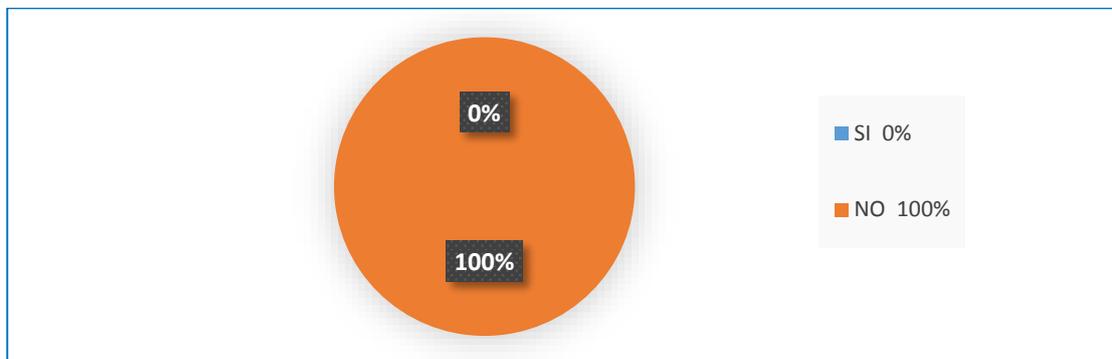
**TABLA 11: LA EMPRESA CUENTA CON VALORES ORGANIZACIONALES**

Variables	Frecuencia	Porcentajes
SI	0	0%
NO	0	100%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** La encuesta

**Elaborado Por:** Luis Escorza

**GRÁFICO 14: LA EMPRESA CUENTA CON VALORES ORGANIZACIONALES**



**Fuente:** La encuesta de la tabla N°11

**Elaborado Por:** Luis Escorza

### ANÁLISIS

Del personal encuestado 7 personas señalan que la empresa al momento no cuenta con valores organizacionales que normen las actividades y funciones que realiza el personal, lo que representa al 100% de la indicada variable.

### INTERPRETACIÓN

En base a la encuesta realizada al personal indican la mayoría que la empresa actualmente no cuenta con valores organizacionales, por lo se cree indispensable el diseño y la incorporación de dichos valores para una adecuada ejecución de actividades de las personas que laboran en ella.

## 7 ¿La empresa ha establecido estrategias empresariales para el cumplimiento de sus objetivos?

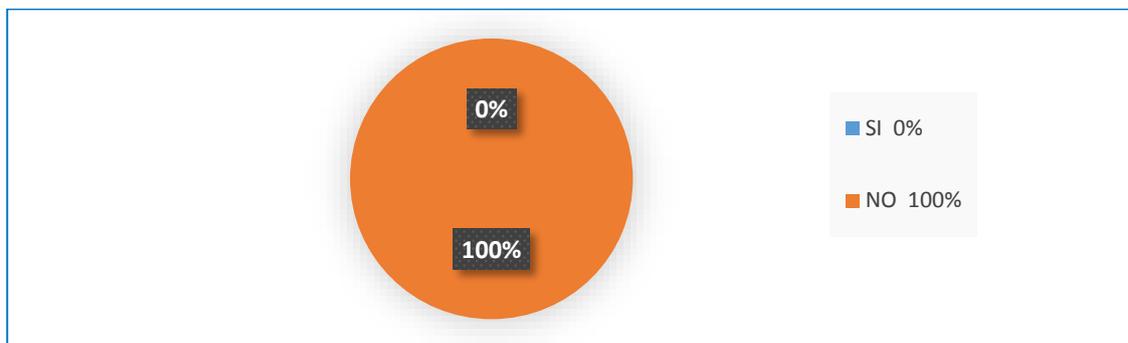
**TABLA 12: LA EMPRESA HA ESTABLECIDO ESTRATEGIAS PARA CUMPLIR SUS OBJETIVOS**

Variables	Frecuencia	Porcentajes
SI	0	0%
NO	0	100%
TOTAL	7	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado Por: Luis Escorza

**GRÁFICO 15: LA EMPRESA HA ESTABLECIDO ESTRATEGIAS PARA CUMPLIR SUS OBJETIVOS**



Fuente: La encuesta de la tabla N°12

Elaborado Por: Luis Escorza

### ANÁLISIS

Del personal encuestado 7 personas señalan que la empresa al momento no ha establecido estrategias empresariales para el cumplimiento de sus objetivos, lo que representa al 100% de la indicada variable.

### INTERPRETACIÓN

En base a los resultados obtenidos de las encuestas se concluye que la mayoría de personan indican que no existe en la empresa establecidas estrategias para cumplir sus objetivos, por lo que se piensa que es factible realizar una para la empresa.

## 8 ¿La empresa ha efectuado un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que afectan el desenvolvimiento de sus actividades?

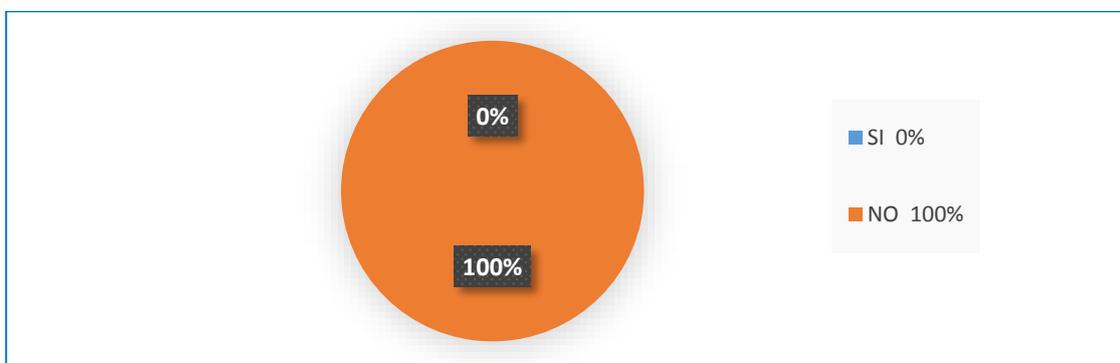
**TABLA 13: LA EMPRESA HA EFECTUADO UN ANÁLISIS DEL FODA**

Variables	Frecuencia	Porcentajes
SI	0	0%
NO	0	100%
TOTAL	7	100%

**Fuente:** La encuesta

**Elaborado Por:** Luis Escorza

**GRÁFICO 16: LA EMPRESA HA EFECTUADO UN ANÁLISIS FODA**



**Fuente:** La encuesta de la tabla N°13

**Elaborado Por:** Luis Escorza

### ANÁLISIS

Del personal encuestado 7 personas señalan que la empresa al momento la empresa no ha efectuado un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que afectan el desenvolvimiento de sus actividades, lo que representa al 100% de la indicada variable.

### INTERPRETACIÓN

En base a los resultados logrados la mayor parte de las personas manifiestan que no se ha efectuado un análisis del FODA, es más indican que la empresa no cuenta con ninguno de estas estrategias para un correcto desenvolvimiento en sus actividades, por lo que se recomienda efectuar esta estrategia para cambiar el panorama de la empresa.

## 9 ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional definida y las responsabilidades en cada área de trabajo?

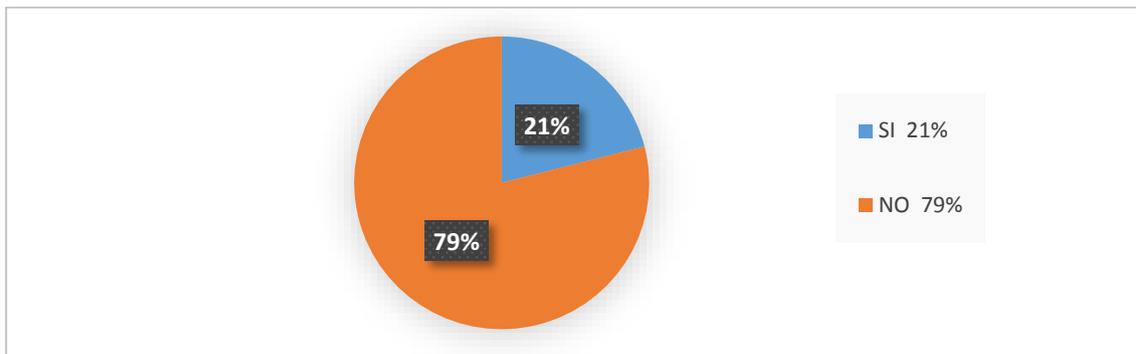
**TABLA 14: LA EMPRESA CUENTA CON UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEFINIDA PARA CADA ÁREA**

Variables	Frecuencia	Porcentajes
SI	2	21%
NO	5	79 %
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** La encuesta

**Elaborado Por:** Luis Escorza

**GRÁFICO 17: LA EMPRESA CUENTA CON UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEFINIDA PARA CADA ÁREA**



**Fuente:** La encuesta de la tabla N°14

**Elaborado Por:** Luis Escorza

### ANÁLISIS

Del personal encuestado el 21% señalan que la empresa si cuenta con una estructura organizacional definida y las responsabilidades en cada área de trabajo, mientras que el 79% restante señalan que no cuenta con esta variable.

### INTERPRETACIÓN

En base a la encuesta efectuada la mayoría de personas señalan que la empresa no cuenta con una estructura organizacional definidas las responsabilidades en cada área, por lo que se estima importante diseñar una estructura acorde a las necesidades de cada área de trabajo para un correcto desempeño de los empleados encargados de cada sitio.

## 10 ¿Cree que es necesario establecer una Planificación Estratégica que dirija el cumplimiento de metas y objetivos propuestos?

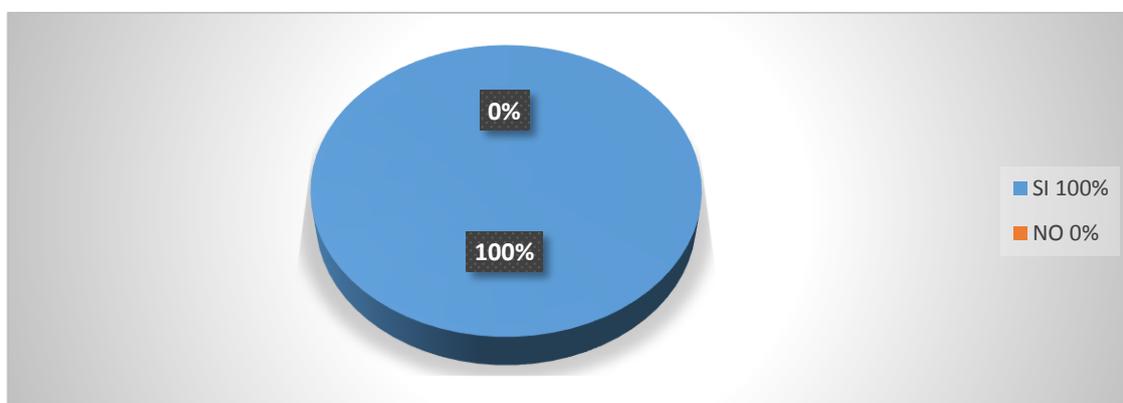
**TABLA 15: CREE NECESARIO ESTABLECER UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Variables	Frecuencia	Porcentajes
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

**Fuente:** La encuesta

**Elaborado Por:** Luis Escorza

**GRÁFICO 18: CREE NECESARIO ESTABLECER UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**



**Fuente:** La encuesta de la tabla N°15

**Elaborado Por:** Luis Escorza

### ANÁLISIS

Del personal encuestado 7 personas creen que es necesario establecer una Planificación Estratégica que dirija el cumplimiento de metas y objetivos propuestos, lo que representa al 100% de la indicada variable.

### INTERPRETACIÓN

La gran mayoría de las personas manifiestan que en empresa “Distribuidora Los Ángeles” es necesario de forma urgente crear una planificación estratégica que dirija el cumplimiento de metas y objetivos planteados para una adecuada administración de la misma.

## 11.- ¿Se capacita al personal periódicamente acorde a las necesidades de la empresa?

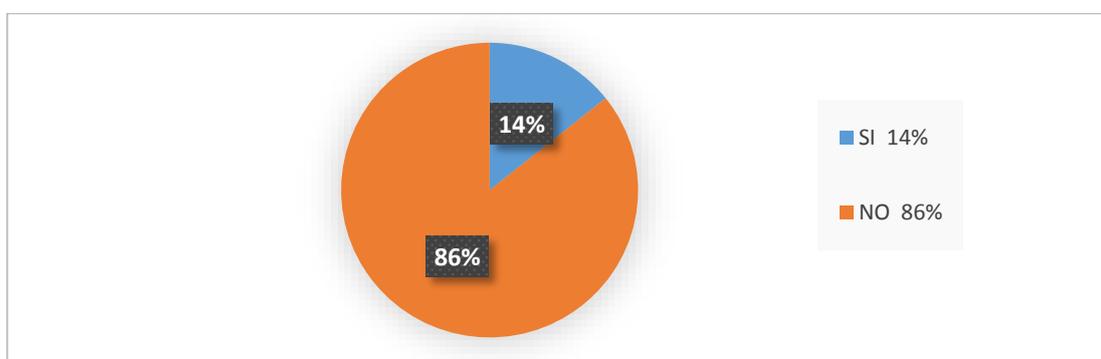
**TABLA 16: LA EMPRESA CAPACITA AL PERSONAL ACORDE A LAS NECESIDADES**

Variables	Frecuencia	Porcentajes
SI	1	14%
NO	6	86%
TOTAL	7	100%

**Fuente:** La encuesta

**Elaborado Por:** Luis Escorza

**GRÁFICO 19: LA EMPRESA CAPACITA AL PERSONAL ACORDE A LAS NECESIDADES**



**Fuente:** La encuesta de la tabla N°16

**Elaborado Por:** Luis Escorza

## ANÁLISIS

Del personal encuestado 1 personas señala que la empresa capacita al personal periódicamente acorde a las necesidades de la empresa, lo que representa al 14% mientras que el 86% restante señala que no capacita al personal.

## INTERPRETACIÓN

En base a los resultados conseguidos la mayor parte de las personas señalan que la empresa no capacita al personal acorde a las necesidades, por lo que es una de la problemática que la empresa atraviesa ya que si no efectúa capacitaciones a los empleados de manera urgente y permanente existirá bajo desempeño.

## 12.- ¿La empresa cuenta con la tecnología necesaria para competir en el mercado?

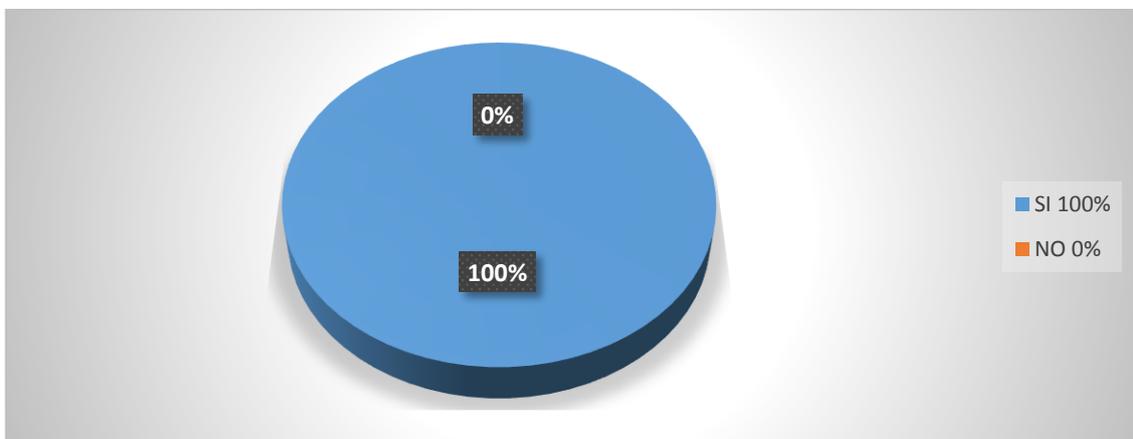
**TABLA 17: LA EMPRESA CUENTA CON TECNOLOGÍA NECESARIA PARA COMPETIR EN EL MERCADO**

Variables	Frecuencia	Porcentajes
SI	7	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** La encuesta

**Elaborado Por:** Luis Escorza

**GRÁFICO 20: LA EMPRESA CUENTA CON TECNOLOGÍA NECESARIA PARA COMPETIR EN EL MERCADO**



**Fuente:** La encuesta de la tabla N°17

**Elaborado Por:** Luis Escorza

### ANÁLISIS

Mediante la encuesta realizada el 100% de las personas señalan que la empresa si cuenta con la tecnología necesaria para competir en el mercado.

### INTERPRETACIÓN

Por medio de la encuesta efectuada la gran mayoría de las personas manifiestan que la empresa “Distribuidora Los Ángeles” si dispone de tecnología necesaria para competir en el mercado, por lo que no existe problemas en este caso no obstante la entidad debe seguir innovando diariamente.

### **3.5.2 Análisis Estratégico**

El análisis estratégico, permite a la empresa distribuidora identificar y examinar en qué perspectiva se halla en el mercado y si sus actividades son efectuadas especulando el procedimiento en base a un análisis externo.

#### **3.5. 2.1 Análisis Externo**

El análisis externo se refiere a la caracterización de componentes externos que estipulan el desempeño de la empresa, tanto en sus semblantes positivos (oportunidades), como negativos (amenazas). Se estudiarán diversos aspectos concernientes a la empresa “Distribuidora Los Ángeles”, en este caso económica, tecnológica, políticos, legales etc. La indagación muestra investigación recogida y priorizada y que de una u otra forma impactan en el procedimiento y progreso de la empresa.

##### **3.5.2.1.1 Análisis de la Globalización**

Referente a la globalización consiste en la composición de las diversas sociedades internacionales en un único mercado capitalista mundial.

##### **3.5.2.1.2 Dimensión Económica**

La globalización económica es una red económica a nivel mundial, con la finalidad de que todos salgan favorecidos de la misma manera suprimen todas las barreras arancelarias para consentir la libre circulación de los capitales. (En que invertir , 2016)

Interna, su responsabilidad se orienta a la reproducción y comercialización del valor agregado entre colaboradores y accionistas, considerando no sólo las situaciones de mercado sino igualmente el equilibrio y la justicia. Se espera de la empresa que forme beneficios y se conserve viva y poderoso (sustentabilidad).

Externa, implica la generación y distribución de bienes y servicios lucrativos y beneficiosos para la colectividad, al mismo tiempo de su contribución a la causa pública vía la contribución impositiva. Igualmente, la empresa debe participar activamente en la

definición e creación de los planes económicos de su zona y su país. (Santa, Fajardo, & Santa, 2006, pág. 5)

Capital financiero. - Es el dinero, los préstamos y créditos internacionales y la inversión extranjera.

El capital productivo. - Establecen el dinero invertido en materias primas, bienes de capital, mano de obra etc. bienes y servicios que finalmente se compran y se venden en el mercado internacional, los principales agentes son las empresas multinacionales.

“La economía mundial se recupera de la recesión o crisis mundial del año 2009 1.3% en este año en 2010 un crecimiento del 1.9%, pero a un ritmo desigual debido a los problemas fiscales que enfrentan los países, la persistencia de burbujas de precios de determinados activos, la reforma del sistema financiero, y a la mejora de las materias primas debido a una mayor demanda de las mismas y aun mercado mundial más competitivo, y las secuelas que puede provocar la recuperación de una región en desmedro de los países que se mostraron dinámicos en los últimos años. La mira está centrada en las medidas para apuntalar el crecimiento económico y fortalecer las perspectivas del empleo, dos elementos clave para todas nuestras economías. (Fondo Monetario Internacional , 2016)

### **Las empresas multinacionales**

Son las que no solo se rigen en su país, sino asimismo se forman en otros países, crea fuentes de trabajo en aquellos lugares, pero la mayor parte de sus utilidades regresa al país de su origen de la multinacional.

El año 2015 la economía americana evidencia su dominio de la perspectiva económico mundial. Además de colocar 7 de las 10 primeras empresas en la lista, 54 de las 100 empresas del ranking poseen nacionalidad estadounidense. Y, por si fuera poco, durante los últimos meses se han visto aventajadas por la fortaleza del dólar. El segundo lugar la ocupa China con un total de 10 empresas, en tercer lugar, Gran Bretaña con un total de 8 empresas, los sectores más sobresalientes en cuanto a las empresas con mayor

superioridad son las tecnológicas, bancos y petroleras, asimismo las farmacéuticas y modas. (Economipedia, 2016)

#### **3.5.2.1.3 Dimensión Política**

Este tipo de globalización radica en la progresiva composición de las diferentes políticas nacionales en una única política mundial. Por medio, de entidades internacionales, y bajo la firme influencia de las empresas multinacionales, las disposiciones políticas de importancia mundial están siendo fomentadas y desarrolladas por todo el planeta para que perturben a todos los países del mundo. No obstante, no sólo son políticas económicas, asimismo se han ‘globalizado’ políticas medioambientales (ONG), políticas de protección (OTAN), políticas de cultura (UNESCO), políticas sociales (ONU). (Pérez, 2013)

#### **3.5.2.1.4 Dimensión Social**

**Interna:** Involucra el compromiso compartido y suplementaria de inversionistas, directivos, colaboradores y proveedores para el cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo y el progreso general y pleno de todos ellos.

**Sociocultural y política externa:** conlleva a la ejecución de operaciones y contribuciones propias y colectivas escogidas para favorecer con tiempo y recursos a la reproducción de situaciones que admitan y beneficien la expansión del ánimo institucional y el pleno desarrollo de las comunidades y, por ende, a un ambiente de mercado propicio para el perfeccionamiento de su negocio. (Santa, Fajardo, & Santa, 2006, pág. 5)

#### **3.5.2.1.5 Dimensión Ambiental**

**Interna,** implica la responsabilidad total sobre las consecuencias ambientales de sus procesos, productos y subproductos; y, consecuentemente, la prevención —y en su caso rectificación— de los perjuicios que produzcan o consiguieran producir.

**Externa**, conlleva a la elaboración de operaciones determinadas para favorecer a la conservación y adelanto de la herencia ecológica usual para el bien de la humanidad presente y futura. (Santa, Fajardo, & Santa, 2006, pág. 5)

Por medio de la globalización, se suprime la barrera productiva entre los diferentes países, por lo que desliga la aparición de un mercado universal a nivel global, lo que ha ocasionado un acrecentamiento en el consumo de recursos energéticos como resultado del transporte entre los diferentes países, ya sea esto de materias primas (maquinaria) o de productos manufacturados, esto ha incrementado la emisión de sustancias contaminantes ocasionando el calentamiento global y los constantes cambios climáticos.

En muchos casos las empresas manufacturas, utilizan maquinarias (combustible, químicos, etc.) que emiten gran cantidad de químicos que son perjudiciales para el medio ambiente y por ende para la humanidad, por lo que varias de ellas deben crear estrategias para mitigar dichos eventos contaminantes.

#### **3.5.2.1.6 Dimensión Tecnológica**

En este momento existen una cadena de marcos de innovación cuyo objetivo es brindar a las empresas una serie de normas que permitan efectuar una gestión armónica de las mismas, optimizando a la vez, su capacidad innovadora como componente de diferencia de la competitividad. La aplicación de estos modelos marco nos permiten unir a la gestión de la empresa una estrategia planificada sobre innovación, perenne y renovable y respaldada en el conocimiento y no en la aleatoriedad. (Chulvi & Lopez, 2010, pág. 1)

En otras palabras, Las sociedades actuales están cuestionadas por la idea de la globalización o mundialización, para alcanzar equivalente a los cambios que acontecían en todos los sitios, fue obligatorio el progreso de la tecnología e informática, que nacieron casi indeliberadamente para popularizar y circular estos sucesos, surgieron nuevas funciones como programador de Webs, control de datos referente al manejo de maquinaria de punta.

**TABLA 18: MATRIZ DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA GLOBALIZACIÓN**

<b>DIMENSION ECONOMICA</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
La economía mundial se recupera de la recesión o crisis mundial del año 2009, que de una forma indirecta perjudica a la empresa.	La globalización beneficia a las empresas grandes y poderosas.
<b>DIMENSION POLITICA</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
La presencia de las organizaciones a nivel internacional es una oportunidad mínima para la empresa, y que tratan de intimar los argumentos que perturban a todos los pueblos y de cierta manera para afrontar a dificultades globales.	
<b>DIMENSION SOCIO-CULTURAL</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Se estima que una oportunidad, en un universo socialmente globalizado sería aquel en el que todos los individuos sean considerados imparciales, independiente de sus diferencias, religión, raza etc.	
<b>DIMENSION AMBIENTAL</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	El Cambio climático disminuye la capacidad productiva.
<b>DIMENSION TECNOLOGICA</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Se cree que una oportunidad en la globalización tecnológica es porque los países del primer mundo emiten su tecnología como son: maquinaria, web, redes sociales telefonía, celulares, maquinaria de punta. Para que la empresa aproveche de la mejor manera, requiere innovar usualmente.	

**Elaborado por:** Luis Escorza

**Fuente:** Empresa Los Ángeles

## **OPORTUNIDADES**

- La economía mundial se recupera de la recesión o crisis mundial del año 2009, ya que de una forma indirecta o directa perturba a la empresa.
- La existencia de las organizaciones internacionales es una oportunidad mínima para la empresa debido que estas entidades tratan de intimar los argumentos que perturban a todos los pueblos y de cierta manera para afrontar a dificultades globales.
- Se estima que una oportunidad en un mundo socialmente globalizado sería aquel en el que todos los individuos sean considerados imparciales, independiente de sus diferencias, religión, raza etc.
- Se cree que una oportunidad en la globalización tecnológica es porque los países del primer mundo difunden su tecnología como son: web, redes sociales, telefonía, celulares, maquinaria de punta. Para que la empresa aproveche de la mejor manera, requiere innovar usualmente

## **AMENAZAS**

- La globalización beneficia a las empresas grandes y poderosas.
- El cambio climático disminuye la capacidad productiva de la empresa.

### **3.5.3 Análisis Macroentorno**

#### **3.5.3.1 Macro entorno de la empresa**

##### **3.5.3.1.1 Ambiente demográfico.**

### **Datos generales**

Provincia: Tungurahua

Cantón: Tisaleo

Parroquia: Tisaleo; Caserío Santa Lucia La Libertad

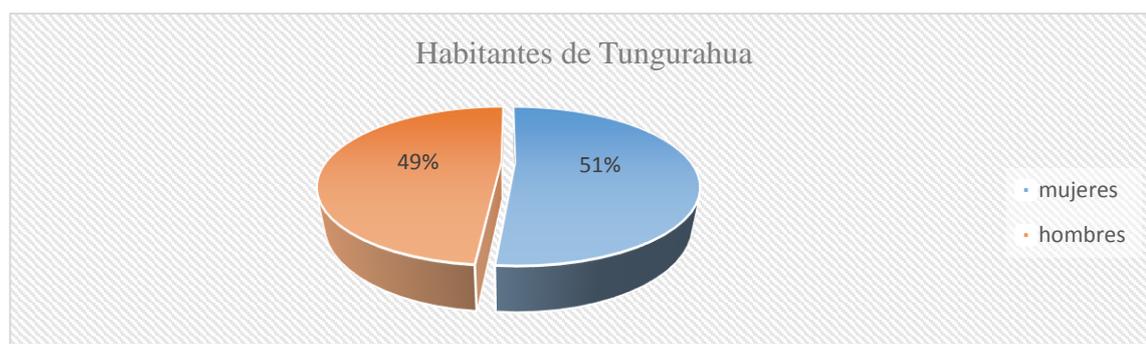
Calle: Panamericana Sur Km 12 ½

**Densidad:** Tungurahua posee una de las mayores densidades poblacionales del país con 134.9 habitantes por kilómetro cuadrado.

## Demografía

Los datos del último censo de población y vivienda en el año 2010 realizados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) arrojaron como información oficial que la provincia de Tungurahua posee 504.583 habitantes; 259.800 mujeres (51,49%) y 244.783 hombres (48,51%), que en su totalidad corresponden al 3.48% del total de la población nacional, ubicándose en octavo lugar como la provincia más poblada después de Esmeraldas.

**GRÁFICO 21: HABITANTES DE TUNGURAHUA**



Fuente: INEC (2010)  
Elaborado por: Luis Escorza

Del total de habitantes, un 59.26% habita en zonas rurales y el otro 40,73% en zonas urbanas, dato que ha variado en los últimos años debido a un proceso de desplazamiento y crecimiento urbano progresivo que se da especialmente en la ciudad de Ambato, incidiendo en la demanda de servicios por parte de la ciudadanía.

Se estima que cada año la población tungurahuesa crece en un promedio de 6.335 habitantes, un ritmo diferente en cada uno de los asentamientos poblacionales según lo contemplado en las tasas de crecimiento.

Tungurahua posee una connotación más rural que urbana, es una provincia altamente industrializada, especialmente en producción carrocera, textil y cuero.

### **Ubicación geográfica:**

La provincia de Tungurahua se divide en 9 cantones: Ambato, Baños de Agua Santa, Cevallos, Mocha, Patate, Pelileo, Pillaro, Quero y Tisaleo.

El cantón Tisaleo limita con el cantón Ambato por el norte y occidente, y al sur y oriente con Mocha y Cevallos.

Su territorio está dividido en dos parroquias, la parroquia central o cabecera cantonal que lleva el nombre del Cantón y Quinchicoto que se encuentra como un asentamiento humano nucleado en el extremo sureste del territorio.

Según el último censo de población y vivienda en el año 2010 el cantón Tisaleo cuenta con una población de 12.1 mil habitantes, de los cuales el 10,5% corresponden al sector urbano y el 89,55 corresponden al sector rural. La población económicamente activa corresponde al 61,2%.

La comunidad asentada es la localidad es eminentemente rural y el centro más cercano que es la ciudad de Ambato, está a pocos minutos de distancia, motivo por el cual su comunicación es directa en todos los aspectos

La provincia de Tungurahua está ubicada en el centro sierra del país, limita al norte con las provincias de Cotopaxi y Napo, al sur con Chimborazo y Morona Santiago, al este Pastaza y Napo y al oeste con las provincias de Cotopaxi y Bolívar.

Tungurahua en extensión es la segunda provincia más pequeña del país con 3,335 kilómetros cuadrados de superficie, representa un 1,24% del espacio nacional y se encuentra a 2.620 metros sobre el nivel del mar.

**TABLA 19: POBLACIÓN DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA**

	Cantón	Pob. (2013)	Área (km <sup>2</sup> )	Cabecera Cantonal
	Ambato	329.856	1.009	Ambato
	Baños de Agua Santa	20.018	1.065	Baños de Agua Santa
	Cevallos	8.163	19	Cevallos
	Mocha	6.777	86	Mocha
	Patate	13.497	315	Patate
	Pelileo	56.573	202	San Pedro de Pelileo
	Pillaro	38.357	443	Santiago de Pillaro
	Quero	19.205	173	Quero
	Tisaleo	12.137	60	Tisaleo

Fuente: INEC (2010)

Elaborado por: Luis Escorza

### 3.5.3.1.2 Ambiente político.

La situación política sin lugar a dudas está afectando a las decisiones que tome el gobierno para el año 2017.

Es probable que el Gobierno, ante la cercanía del año electoral, evite tomar medidas de ajuste muy severas y, por el contrario, busque estimular el crecimiento impulsado por la inversión con financiamiento.

Para lograr eso, el Gobierno deberá contar con una recuperación del precio del petróleo, un recorte del gasto público y la terminación de proyectos clave. Sin estos tres elementos, el país podría caer en una nueva moratoria de sus deudas y eso podría poner en riesgo la dolarización.

El presupuesto ha sido presentado sobre la base de considerar que estamos en un momento de desaceleración económica y, por consiguiente, no se pueden tener las mismas expectativas del año pasado. El presupuesto presentado, de 29.835 millones de dólares, es en realidad un presupuesto reducido frente al año anterior, y sin embargo no llega al 5% el déficit del Producto Interno Bruto (PIB).

Hay que entender que el Presupuesto ha disminuido pese a que se ha conservado, de todas maneras, la inversión estatal y la inversión social, que es lo importante. O, en otras palabras, más importante que estar hablando de la situación de crisis y qué profundidad tiene esta crisis que, de acuerdo con el mismo gobierno es una situación muy problemática, lo que interesa es que el gasto social, la inversión social, y que las políticas sociales llevadas durante este gobierno no disminuyan. Y, además, que la inversión del Estado se mantenga para que el Estado sea un agente regulador y dinamizador de la economía.

Un menor gasto público augura un año difícil para la economía del país. Dado el peso que tiene el Estado como motor de la economía, un recorte del 17% indica que la crisis económica se profundizará este año. La reducción obedece a las dificultades que tiene hoy el Gobierno para financiar la inversión, justo en momentos en que se necesita más gasto público para revertir un ciclo económico negativo.

Para el año 2016, ha estimado el FMI, que no aumentará el gasto público, pero sí los ingresos fiscales, como consecuencia de la reducción de los subsidios de combustibles. El FMI también ha estimado que la reducción del gasto público en 2016 significará que no haya crecimiento económico. Las medidas adoptadas por el Gobierno, además de despertar sospechas en la Organización Mundial de Comercio, han afectado a los países vecinos, como Perú y Colombia. Se estima que para el 2016 la situación del comercio exterior será similar a la de este año, con un déficit de cuenta corriente de por los menos USD 3000 millones.

#### **3.5.3.1.3 Ambiente económico.**

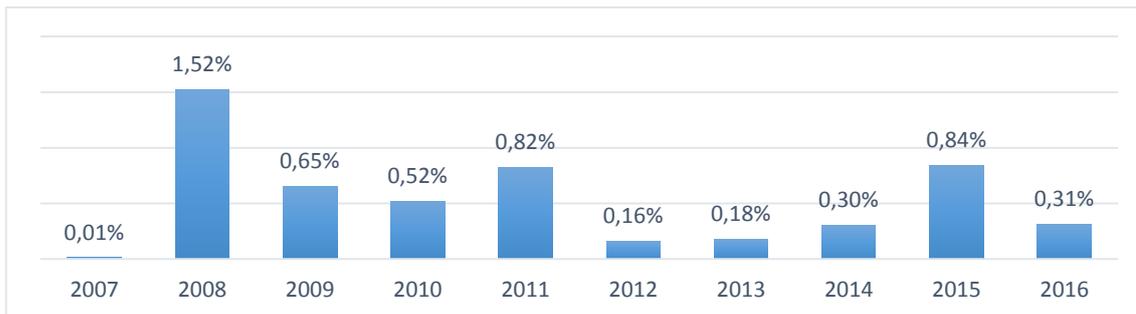
Es importante comprender al menos los mecanismos más básicos de la economía de nuestro país, para tener los elementos de juicio que nos permitan analizar la situación económica en que se desenvuelve la industria. La inflación, los impuestos, el empleo, el PIB, el equilibrio del sistema financiero, son variables que pueden afectar al desarrollo de las empresas que forman parte del sector productivo y comercial.

### a.- Inflación.

El Índice de Precios al Consumidor (IPC), es un indicador económico que mide la evolución del nivel general de precios correspondiente al conjunto de productos (bienes y servicios) de consumo, adquiridos por los hogares en un período determinado de tiempo. El IPC es la medida oficial de la inflación registrada en el país.

En abril de 2016, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró las siguientes variaciones: 0,31% la inflación mensual; 1,78% la anual; y, 0,89% la acumulada; mientras que para el mismo mes en el 2015 fue de 0,84% la inflación mensual; 4,32% la anual; y, 2,48% la acumulada. Las divisiones de Alimentos y bebidas no alcohólicas; y, la de Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles, fueron las que más aportaron a la variación del mes de abril del IPC. Además, las variaciones mensuales de estas divisiones fueron: 0,62% y 0,88%, en su orden. La variación mensual de los bienes transables fue de 0,30%, siendo inferior a la variación general del IPC (0,31%) y a la de los bienes no transables de 0,32%. El valor de la canasta familiar básica se ubicó en 683,16 dólares, mientras que el ingreso familiar (1,6 perceptores) en 683,20 dólares, esto implica una cobertura del 100,01% del costo total de dicha canasta. (Instituto Nacional de Estadística y Censo , 2016)

**GRÁFICO 22: INFLACIÓN MENSUAL EN LOS MESES DE ABRIL**



**Elaborado por:** Luis Escorza

**Fuente:** INEC (2016)

### b.- Impuestos.

El Impuesto al Valor Agregado (IVA) subirá del 12 % al 14 % durante un año, como consecuencia de evaluar el grave terremoto del 16 de abril que afectó a varias provincias de la costa ecuatoriana, principalmente Manabí y Esmeraldas.

Entre algunas medidas del actual gobierno están:

- Alza de 2 puntos al impuesto al valor agregado (IVA) del 12 al 14% durante un año.
- Contribución, por una sola vez, del 0.9 % sobre el patrimonio de personas naturales con patrimonio mayor a \$ 1 millón.
- Contribución, por una sola vez, del 3 % adicional sobre utilidades para ayudar a víctimas del terremoto.

Pese al incremento de 2 puntos en el impuesto al valor agregado (del 12% al 14%) propuesto en la Ley de Contribución Solidaria y Corresponsabilidad Ciudadana por las afectaciones del terremoto.

Es el 2015 la recaudación de ese tributo fue \$ 6.500 millones. Sin embargo, este año, ya con el incremento podría llegar a \$ 6.300, la caída en la recaudación de este impuesto continuará en 2016 según los analistas económicos.

Es que según el propio Gobierno cada punto del IVA que se recaude equivaldría a \$ 375 millones. Se considera que el Gobierno recaudaría \$ 653 millones adicionales por el incremento del IVA y tomando en cuenta una caída general del 13% en la recaudación.

La caída de la recaudación ya se dejó sentir en el primer trimestre. Según los datos del Servicio de Rentas Internas (SRI), en el primer trimestre de 2016 se recaudaron \$ 1.192,4 millones de IVA interno; esto es un 13,04% menos que lo recaudado en el 2015 en el mismo periodo (\$ 1.371 millones). Adicionalmente, el IVA de importaciones fue en 2016 de \$ 308,2 millones, cuando el año anterior fue de 496,5 millones, es decir un 37,9% menor.

La Ley de Solidaridad y Corresponsabilidad Ciudadana regirá desde junio de este año. Esto significa que impuestos como el IVA del 14% regirá desde el 1 de junio. La Ley establece que al usar dinero electrónico habrá una devolución de cuatro puntos del IVA. Otras contribuciones contempladas en la Ley también rigen desde el próximo mes. El director del Servicio de Rentas Internas (SRI), aseguró que en el transcurso de la próxima semana estará listo el reglamento a la ley para aclarar algunos puntos pendientes.

Los Representantes del Comité Empresarial Ecuatoriano, señalaron que las dos últimas reformas tributarias atentan al proceso de reactivación del comercio que plantea el sector productivo. La Cámara de Comercio de Guayaquil, aseguró que todas las normas aprobadas por el Ejecutivo y el Legislativo han tenido un carácter recaudatorio. "Las salvaguardias, las normas técnicas y los cupos que generan restricciones en el mercado, son una fórmula que no ha funcionado nunca.

### **c.- Sistema financiero.**

El sistema financiero ecuatoriano se encuentra compuesto por instituciones financieras privadas (bancos, sociedades financieras, cooperativas y mutualistas); instituciones financieras públicas; instituciones de servicios financieros, compañías de seguros y compañías auxiliares del sistema financiero. Según la Superintendencia de Bancos, los bancos constituyen el mayor y más importante participante del mercado con más del 90% de las operaciones del total del sistema.

El Superintendente de Bancos del Ecuador, destacó el "buen desempeño" del sistema financiero nacional que logró, en 2015, utilidades por 271 millones de dólares, pese al impacto de los shocks externos en la economía nacional.

A principios de año se registró un incremento de los depósitos cercano a los 451 millones de dólares, contrario al comportamiento habitual pues, según la tendencia, en el primer mes del año los depósitos tienden a bajar.

Con estas cifras la autoridad bancaria consideró que 2016 será un año de estabilidad tanto en la evolución de depósitos como en los niveles de concesión del crédito. En el último año, de enero de 2015 a enero de 2016, la solvencia del sistema financiero pasó de 12,82% a 14,44% lo que refleja un fortalecimiento permanente.

En el país no existen las condiciones para volver a una crisis bancaria como la del año 1999, la peor en la historia del Ecuador. Así mismo, reiteró que el Ejecutivo garantiza la permanencia del sistema monetario. En cuanto a cartera vencida, a enero de 2016 el indicador de morosidad es del 4,47%, un promedio aceptable, el promedio es menor al cinco por ciento, es decir menor a un dígito.

El comportamiento global de la economía ecuatoriana, que en 2015 dejó de recibir alrededor de 7.000 millones de dólares, impactó en sectores como en el sistema financiero debido a la falta de liquidez. Así el saldo de depósitos reportó una disminución en ese año.

No obstante, de ello, el sector continuó cumpliendo con las necesidades de los clientes. “El sector financiero tuvo una contracción en su actividad” pero, con el seguimiento y control de la Superintendencia de Bancos, sigue financiando con “ajustes en la política de concesión de créditos, de emisión de tarjetas de crédito y de reestructuración y refinanciamiento de deudas”, indicó.

La Superintendencia de Bancos ha centrado su gestión en el control y vigilancia para garantizar la transparencia, estabilidad, continuidad del sistema, así como la seguridad de los depósitos de los ecuatorianos.

El negocio del sector financiero está en constante evolución con nuevos productos, nuevas plataformas, y el ente de control debe evolucionar a la par. El organismo de control maneja actualmente un modelo de gestión integral de riesgo que permite tener información diaria, semanal y anual del sistema financiero, lo que permite un monitoreo constante para la detección de anomalías que incluye, la prevención de lavado de activos.

#### **d.- Producto Interno Bruto**

El Producto Interno Bruto (PIB): mide el valor de la producción, a precios finales del mercado, realizados dentro de las fronteras geográficas de un país y contribuye a incluir las partes de ingresos generados internamente y transferir hacia el exterior. Es decir, el PIB comprende todos los flujos de ingresos generados dentro del país.

Los sectores de mayor crecimiento según las previsiones económicas, en el 2012 son: la Administración pública y defensa, planes de seguridad social de afiliación, con un crecimiento 13,5%; la Construcción con 9,6%; los Servicios de Educación y Salud 7,61%; la Intermediación financiera con 6,5% y la Pesca con 5,74%, el resto de actividades económicas han crecido por debajo del 5,01% de lo que creció la economía;

el sector de menor crecimiento es la Agricultura, ganadería, caza y silvicultura con 0,59% y la Explotación de minas y canteras con 1,51%. (Fonseca, 2016)

#### **e.- Exportaciones**

Las exportaciones de América Latina en los últimos tres años tienden a la baja, alrededor del 14%, hasta los 914000 millones de dólares según el Banco internacional de desarrollo, una de las principales causas de esta baja es en cuanto a la caída del petróleo, los países que lideran el descenso son Venezuela con (-49%) y Colombia (-35%), con las mayores tasas de contratación seguidos por Bolivia (-32%), Ecuador (-28) y Trinidad y Tobago (-27%) (Líderes, 2015). No obstante, el Ecuador está mejor capacitado para manipular los efectos originados por la caída del petróleo, pero debe incitar convenios comerciales con nuevos mecanismos económicos. Es decir, las exportaciones e importaciones sirven de mucha ayuda para la balanza comercial, examinando desde el punto de vista exporta bastante e impórtate poco, en otras palabras, la balanza es propicia si el dinero queda en el país, si, por el contrario, importamos más que lo que se exporta entonces las ganancias son para os otros países.

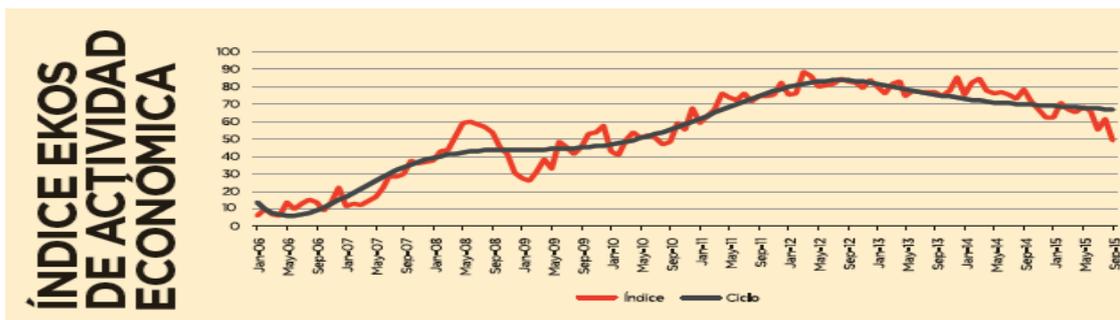
#### **AMBIENTE SOCIAL.**

A partir de julio del 2015, el Índice Ekos de Actividad Económica muestra que el ciclo de la economía ya pasó el punto de inflexión del proceso de desaceleración, ocasionando que el ciclo económico entre en su etapa de recesión.

En el segundo semestre del 2015 se presenta una desaceleración sostenida en el índice de actividad económica bajando a menos de 50 puntos, ubicándose en el nivel de actividad económica más bajo desde el 2010.

En base a estos indicadores, se espera un crecimiento económico cercano al 0% en el 2015 con la tendencia a permanecer en esos niveles para 2016. (Ekos, 2015)

**GRÁFICO 23: ÍNDICE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA**



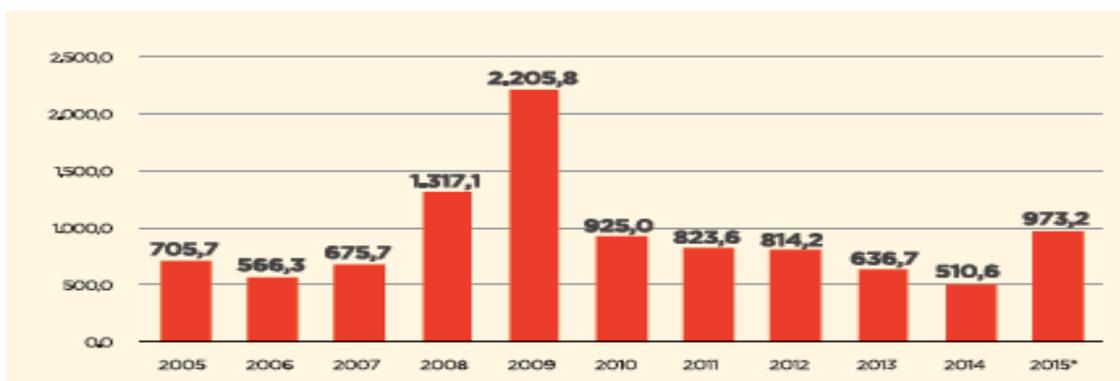
Fuente: Unidad de Investigación Económica y de Mercado – EKOS

### Riesgo País (Promedio Anual)

El indicador de riesgo país del Ecuador se establece como el segundo más alto de América Latina después de Venezuela. Si bien este indicador alcanzó su punto más bajo de los últimos 10 años en el 2014 con 510,6 puntos, su promedio hasta noviembre del 2015 lo ubica en el nivel más alto de los último 5 años con 973,2 puntos. Este incremento ocurre como resultado del deterioro de la percepción internacional del país, en un escenario de menores precios del petróleo, menor crecimiento económico y mayor endeudamiento.

Un índice alto limita el acceso a financiamiento y empeora las condiciones de endeudamiento, sin embargo, se espera que el indicador se estabilice en 2016, una vez que se paguen los bonos globales 2015 y se materialicen las nuevas fuentes de endeudamiento. (Ekos, 2015)

**GRÁFICO 24: RIESGO PAÍS**



Fuente: Banco Central

## **Indicadores Laborales**

En septiembre del 2015, la población con empleo a nivel nacional es de 7,3 millones de personas. El empleo adecuado representa el 46% del total de empleo lo que consiste en 3,5 millones de personas y muestra una reducción significativa de 1,8% respecto a septiembre del 2014; mientras que el empleo inadecuado ha incrementado en 1,2% pasando de 48% a 49,2% en este mismo periodo (3,7 millones de personas).

El desempleo por su parte afecta a 325 mil personas lo que corresponde a una tasa del 4,3%. No obstante, ante la desaceleración económica, se espera un incremento de estos niveles. (Ekos, 2015)

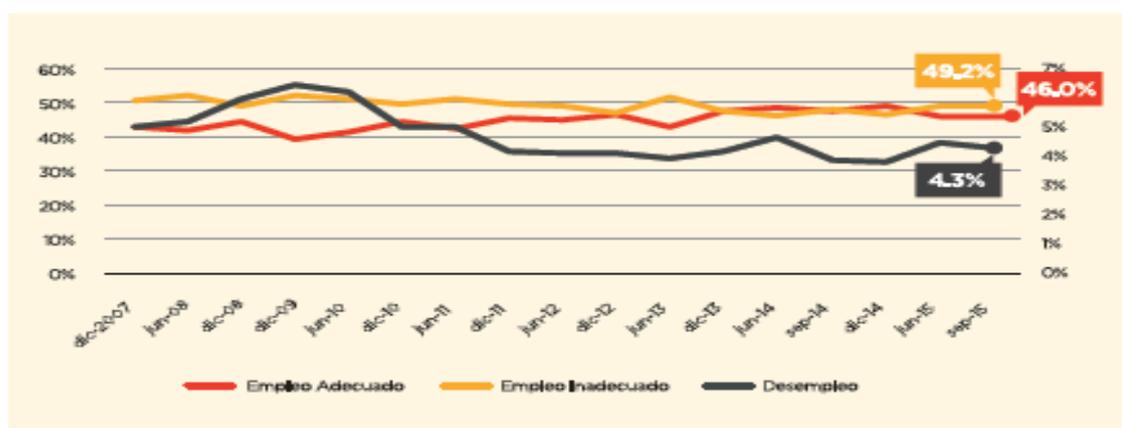
A nivel nacional, en marzo de 2016, el empleo adecuado o pleno es de 40% de la PEA; se observa una disminución estadísticamente significativa de 3,7 puntos porcentuales con respecto al 43,7% de marzo de 2015. El subempleo a nivel nacional es de 17,1%, en marzo de 2016, a comparación del 13,4% del mismo periodo del 2015; un incremento anual de 3,8 puntos que es estadísticamente significativo.

El otro empleo no pleno registra una reducción anual estadísticamente significativa de 2,3 puntos, a nivel nacional, pasó de 29,1% a 26,7%, entre marzo 2015 y marzo 2016. El empleo no remunerado no registra variaciones anuales estadísticamente significativas. Finalmente, la tasa de desempleo nacional, a marzo de 2016, se ubica en 5,7%; la variación de 1,9 puntos, respecto al 3,8% de 2015, es estadísticamente significativa. A nivel urbano, el empleo adecuado registra una reducción de 4,9 puntos porcentuales entre marzo de 2015 y marzo de 2016, mientras que el subempleo registra un incremento de 5,2 puntos y la tasa de otro empleo no pleno, una reducción de 3,1 puntos; las variaciones anuales en los tres indicadores son estadísticamente significativas. Por su parte, las variaciones anuales en el empleo no remunerado urbano no son estadísticamente significativas. La tasa de desempleo urbano es de 7,4% en marzo de 2016, y respecto a marzo 2015 registra un incremento significativo de 2,5 puntos.

Con referencia a las ciudades auto-representadas (Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato), la tasa de desempleo presenta incrementos anuales estadísticamente

significativos en Quito y Guayaquil, en 3,4 y 3,5 puntos porcentuales, respectivamente. Con respecto al subempleo, Quito y Guayaquil presentan incrementos estadísticamente significativos de 5,9 y 11,8 puntos, respectivamente; mientras que Cuenca registra una reducción significativa de 4,7 puntos. Guayaquil es la única ciudad que presenta una reducción estadísticamente significativa del otro empleo no pleno, de 5,8 puntos. El empleo no remunerado por ciudades no presenta variaciones estadísticamente significativas en el último año.

**GRÁFICO 25: ÍNDICES LABORALES**



**Fuente:** Unidad de Investigación Económica y de Mercado – EKOS

### La actividad de la industria.

La actividad manufacturera es fundamental dentro de la economía. Al tratar el término industria, se hace referencia al proceso mediante el cual se transforma una materia prima en un producto para uso final o que servirá de insumo a otros procesos productivos.

Si se realiza un análisis de la composición del Producto Interno Bruto (PIB) de la economía ecuatoriana es posible observar algunos cambios en esta estructura en la última década. En el año 2004 el sector de mayor peso era el de petróleo y minas, con 13,2%.

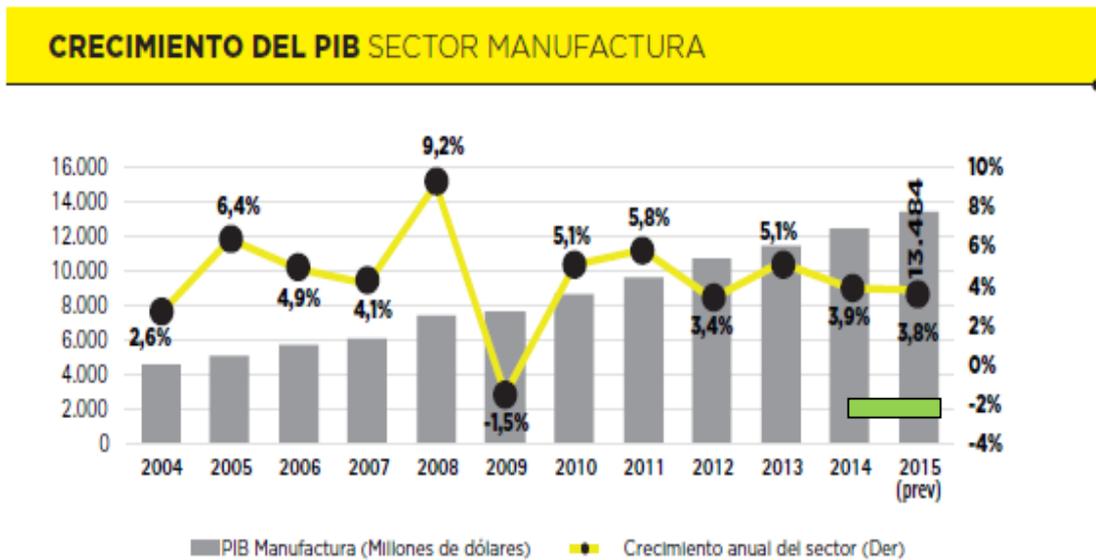
En 2014, esta situación cambió, de tal manera que la manufactura tiene el mayor peso en el PIB con 11,8%. Esto demuestra la importancia que tiene este sector en la

economía ecuatoriana y de qué manera es un elemento fundamental en el desarrollo productivo del país.

Dentro de la última década este sector registró un crecimiento del PIB de 47,46%. Adicionalmente, a nivel promedio este sector ha crecido 4,6% anual, reflejando un importante nivel de dinamismo dentro de sus actividades.

Para 2015 se espera un crecimiento sectorial del 3,8% lo que significa una leve disminución en relación al registrado en 2014, debido a las políticas que se han implementado. Junto con la restricción a las importaciones, se destacan algunas políticas aplicadas en el cambio de la matriz productiva y en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión (COPCI), sin embargo, se espera que, a largo plazo, estas medidas contribuyan al incremento de la producción y al desarrollo de la industria nacional en su conjunto.

**GRÁFICO 26: COMPOSICIÓN DEL PIB-MANUFACTURA**



Fuente: BCE

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

Tabla 20: MATRIZ OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MACROENTORNO

<b>DIMENSION ECONOMICA</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Referente al PIB el incremento de la producción en el país, podemos atacar varios segmentos de mercado como puede ser; industria, empresa PYMES, de bienes y servicios,	La Inflación en cuanto los precios de los productos terminados y materias primas.
	Los impuestos inciden en los precios de los productos terminados.
	La incidencia referente al acceso de financiamiento para las PYMES. Es decir, altas tasa de interés
<b>DIMENSION POLITICA</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	El desequilibrio político que nuestro país ha enfrentado a lo largo de los últimos años ha establecido una falta de credibilidad en el gobierno, lo que causa que no se logren concentrar proyectos de inversión que brinden fuentes de empleo.
	El gasto público y la incidencia en el presupuesto general del estado han disminuido por cuanto estamos en un momento de desaceleración económica.
<b>ASPECTOS SOCIO – CULTURALES</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
El incremento de PYMES incrementara mayor Empleo promoverá el trabajo decente con remuneraciones justas y dignas, ya que disminuiría el nivel de desempleo.	El riesgo país es una amenaza porque cuando existe un incremento del riesgo país genera menor inversión y menor capacidad de ahorro a la Institución Financiera.
Considerando que uno de los mayores ingresos que tiene el Ecuador son las inversiones de empresas o corporaciones extranjeras. Esto aumenta las captaciones de dinero y colocación ya que la gran mayoría invierte para empresas de producción “de bienes y servicios”.	
<b>ASPECTOS TECNOLOGICO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
La empresa distribuidora de productos de cartón laminado corresponderá aprovechar de la mejor forma el nivel de competitividad que se vive hoy por hoy de un mundo globalizado optimizando su maquinaria, las empresas deberá aprovechar el segmento y conseguir un nivel de distribución cada vez mayor.	

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Luis Escorza

### 3.5.4 Análisis del micro entorno

#### Micro entorno de la empresa

El Microambiente o Micro entorno, asemeja los elementos externos que impactan verdaderamente en el progreso de la Empresa y estudian las siguientes variables: clientes, proveedores, competencia y mercado. Para la caracterización y examen de los componentes, se emplearon encuestas tanto a actores internos como externos.

##### 3.5.4.1 Sector

La Empresa “Distribuidora Los Ángeles” es una empresa cuya actividad principal es la fabricación de carpetas folder y distribución de láminas de cartón. - En la siguiente tabla se estima los factores que influyen en el comportamiento de la empresa.

**TABLA 21: DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

<b>CLIENTES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>DISTRIBUIDORA MARCECI</b> es uno de los primeros clientes de la empresa, líder en la distribución de útiles escolares y suministros de oficina en la región sierra, que asume la responsabilidad de concentrar sus esfuerzos en el apoyo financiero a la micro y pequeña empresa a través de precios considerados de sus productos y a los sectores de menores recursos económicos en el Ecuador.</li><li>• <b>COMERCIAL POPULAR</b> es una empresa dedicada a la distribución y comercializar de útiles escolares, artículos de bazar y bisutería en general con niveles competitivos, calidad y oportuna capacidad de respuesta, líder en la provincia de Cotopaxi.</li><li>• <b>INPAPEL</b> es una empresa dinámica motivada por el optimismo y la confianza en el futuro del país. Produciendo y comercializamos cuadernos de la más alta calidad, con los estándares requeridos en el mercado e importamos los productos de mayor necesidad para el estudiante y suministros para oficina.</li></ul>
<b>PROVEEDORES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>INCASA</b> Es una Fabricantes de papel con el papel reciclado para tus necesidades de cualquier empresa que lo desee. Empresa sólida en su trabajo y calidad para la elaboración de papel de empaque para cualquier lado del país y del mundo en precios convenientes que no se dañe tu producto.</li><li>• <b>GRAPHICSOURCE C.A.</b> Compañía líder en la comercialización de insumos y equipos para la industria gráfica, en las áreas de offset, gigantografía, impresión digital, cuenta con más de 15 años de experiencia, liderazgo y reconocimiento en el mercado.</li><li>• <b>COLTROQUELES ES</b> una compañía que ofrece servicios de terminados gráficos, cuya infraestructura industrial permite un excepcional grado de integración y diversidad de opciones. Elaboración de troqueles y troquelado, plastificado industrial en polietileno y polipropileno, barnizado U.V. total y selectivo, doblado y recogido de pliegos, encolado, refilado en guillotina trilateral y horizontal, cosido en alambre e hilo, fabricación de pasta dura y agendas ejecutivas</li></ul>

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Luis Escorza

### 3.5.4.2 Clientes

La Empresa “Distribuidora Los Ángeles”, se ha encaminado en el sector de la microempresa, en los contornos: producción y comercialización, por estar situado en la zona industrial del Cantón Tisaleo.

#### 3.5.4.2.1 Clasificación de los clientes en el cantón Tisaleo

Para el examen de los clientes en Cantón Tisaleo, se clasifican en los siguientes: clientes potenciales, clientes reales y clientes cautivos.

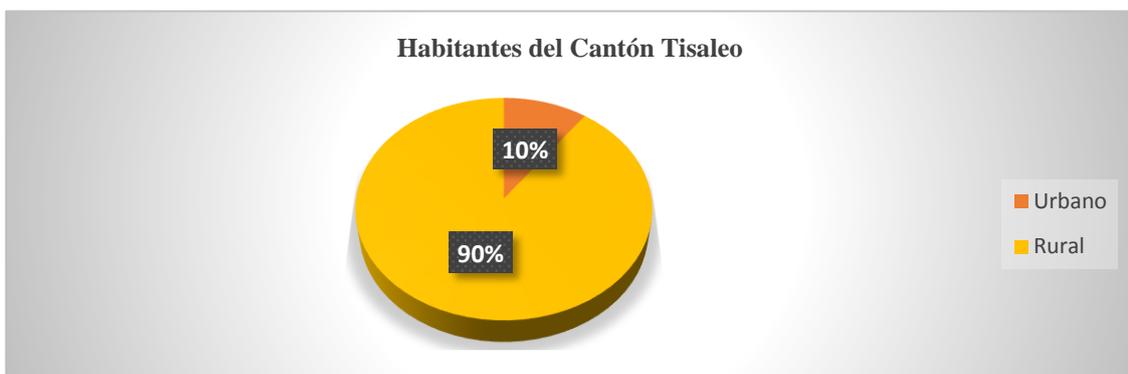
#### 3.5.4.2.2. Clientes potenciales

Los clientes potenciales, componen todas aquellas personas naturales y jurídicas que se hallan legales y con capacidad de hacer uso de los productos que ofrece la empresa en técnicas generales, éstos a la vez son representados como posibles clientes

#### 3.5.4.2.3 Población del cantón tisaleo

Según el último censo de población y vivienda en el año 2010 el cantón Tisaleo cuenta con una población de 12.1 mil habitantes, de los cuales el 10,5% corresponden al sector urbano y el 89,55 corresponden al sector rural. La población económicamente activa corresponde al 61,2%.

**GRÁFICO 27: HABITANTES DEL CANTÓN TISALEO**



**Fuente:** INEC (2010)

**Elaborado por:** Luis Escorza

### 3.5.4.2.4 Población económicamente activa (pea) del cantón Tisaleo

Para el cálculo de este tipo de clientes se analiza la población económicamente activa (PEA) del cantón Tisaleo, emitido por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del año 2010 así como también de la Ilustre Municipalidad del Cantón Tisaleo durante los últimos cinco años, la PEA del cantón Tisaleo en el año 2011 es de 12.137 mil, siendo el 48.7% de hombre y el 51.3% de mujeres.

Del análisis del cuadro PEA por ramas del cantón Tisaleo, podemos hallar que el 48.5 % de la población se dedica al sector primario como es la Agricultura, Ganadería, Caza Actividades de Servicio entre otros, el 23.9% al sector secundario o de manufactura como Industrias Manufactureras, Fabricación de Muebles, Construcción, Fabricación de Productos Textiles los que son Comercializados al Por Mayor y menor el 9.6% etc. y apenas el 1.1% al sector terciario o de servicios como Enseñanza, Actividades de alojamiento y servicios de comida.

**GRÁFICO 28: PEA DEL CANTÓN TISALEO**

• El cantón TISALEO cuenta con 2 parroquias.	
• Representa el 1.7% del territorio de la provincia de TUNGURAHUA (aproximadamente 0.1 mil km2).	
Población:	12.1 mil hab. ( 2.4% respecto a la provincia de TUNGURAHUA).
Urbana:	10.5%
Rural:	89.5%
Mujeres:	51.3%
Hombres:	48.7%
PEA:	61.2% ( 2.5% de la PEA de la provincia de TUNGURAHUA)
Fuente: INEC - Censo de Población y Vivienda 2010	

**Fuente:** INEC (2010)

**Elaborado por:** Luis Escorza

TISALEO		PEA	PEI	Total
	Hombre	3,090	1,167	4,257
	Mujer	2,421	2,141	4,562
	<b>Total</b>	<b>5,511</b>	<b>3,308</b>	<b>8,819</b>

**Fuente:** INEC (2010) [ecuadorencifras.gob.ec](http://ecuadorencifras.gob.ec)

CP= Población - PEA

CP= 12137-5511

CP= 6626

### **3.5.4.3 Clientes reales**

En la actualidad la empresa “Distribuidora Los Ángeles” cuenta con alrededor de 10 clientes, los mismos que conservan las siguientes conductas, mediante los datos expresados por el gerente propietario referente al cliente, no existe una particularidad, es decir se registran de manera general como microempresas, por lo que no se estima indispensable efectuar la gráfica.

Tisaleo es uno de los cantones con pequeñas empresas ya que el sector de Santa Lucía La Libertad, Barrio El Porvenir donde se halla la empresa “Distribuidora Los Ángeles” es declarada zona industrial por lo que en la actualidad existe un porcentaje considerable de empresas dedicadas a la elaboración en distintas áreas.

### **3.5.4.4 Clientes cautivos**

Es el consumidor de los productos que ofrece la empresa cuya afinidad ya está asegurada debido a la necesidad que tiene cada uno. El mismo que se realiza un análisis con respecto a los clientes potenciales que es 6626 y los clientes reales de la empresa que es de 80, con estos valores podemos calcular los clientes cautivos.

$$CC = CP - CR$$

$$CC = 6626 - 80$$

$$CC = 6546$$

## **RELACIÓN GENERAL**

### **OPORTUNIDAD**

- Existe clientes potenciales que pueden ser atraídos por la empresa “Distribuidora Los Ángeles”
- Existe clientes cautivos que aún no tienen dependencia con ninguna empresa dedicada a la distribución de láminas de catón que facilitarían ser captados por la empresa “Distribuidora Los Ángeles”.

- Se conserva la declaratoria de zona industrial del sector Santa Lucia La Libertad, Barrio El Porvenir, Cantón Tisaleo

### AMENAZAS

- Los clientes reales han tenido un bajo crecimiento en el presente año
- Disminución de construcción de empresas en el sector.

### 3.5.5 Proveedores

Los proveedores son personas naturales o jurídicas que suministran la materia prima necesaria para que la Empresa pueda ofertar sus productos, el estudio de los proveedores se lo efectuó de conformidad a los requerimientos para el desarrollo de las actividades en la empresa “Distribuidora Los Ángeles”, por consiguiente, se han detallado a los siguientes proveedores:

**TABLA 22: PROVEEDORES DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA LOS ÁNGELES**

<b>PROVEEDORES</b>	<b>PRODUCTOS Y/O SERVICIOS</b>
<b>INCASA</b>	Fabricantes de papel reciclado. Proveedor de cartón laminado y cartulina Kraf.
<b>GRAPHICSOURCE C.A.</b>	Comercialización de insumos y equipos para industria gráfica.
<b>COLTROQUELES</b>	Elaboración de troqueles y troquelado, plastificado industrial en polietileno y polipropileno.
<b>INDECA</b>	Distribuidora de cartulina dúplex.

**Elaborado por:** Luis Escorza

**Fuente:** Empresa “Distribuidora Los Ángeles”

En conclusión, esta variable es una oportunidad, para la empresa ya que los servicios y materiales que brindad cada una de estas empresas representa para la empresa un desarrollo en las actividades realizadas.

## **RELACIÓN GENERAL**

### **OPORTUNIDAD**

- Los proveedores son de procedencia nacional y local, por ende, esta variable es una oportunidad para la empresa.
- La empresa Coltroqueles es de la ciudad de Ambato, el mismo que provee de materiales para el funcionamiento de máquinas.

### **AMENAZA**

- Inexistencia empresas de diseño e impresión de material publicitario en el Cantón Tisaleo.

### **3.5.6 Competencia**

La competencia empresas, distribuidoras que ofrecen similar servicio, dado el sector atendido por la Empresa “Distribuidora Los Ángeles”, su competencia directa se encuentra enfocada en las empresas que producen y distribuyen láminas de cartón y carpetas, cartulina. En la provincia de Tungurahua en la ciudad de Ambato se halla su principal competidor Distribuidora Paco especialmente en la elaboración y distribución de carpetas de cartón. Y en lo que se refiere a cartón laminado CARTOPEL S.A.

#### **3.5.6.1 Características de los servicios de la competencia**

Previa aplicación de métodos de investigación referente a la competencia se considera las particularidades con relación a: costos de productos, precios de productos, identificación del producto.

##### **3.5.6.1.1 Identificación del producto**

- Elaboración de carpetas
- Elaboración de láminas de cartón

### **3.5.6.1.2 Costo de los productos de la competencia**

Para calcular el costo de producto se toma en cuenta los diferentes costos generados durante la adquisición y entrega de productos terminados.

Costos de fabricación

Costos de distribución más ganancia de un 10%

### **3.5.6.1.3 Precios de los productos por la competencia**

En este caso la empresa estipula un precio de venta al público, la competencia fluctúa un porcentaje del 11% y 15%.

### **3.5.6.2 Comunicación de la competencia**

Para efectuar este estudio con relación a la competencia se toma en cuenta lo siguiente; publicidad, promoción, atención al cliente,

#### **3.5.6.2.1 Publicidad de la competencia**

En la actual función se considera las acciones publicitarias que la competencia ejecuta, las ventas de producto la determinación de nuevos mercados y las alianzas corporativas, que la competitividad emplea medios de difusión.

#### **3.5.6.2.2 Promoción de la competencia**

Se pudo verificar que algunas de las empresas efectúan promoción, en otras palabras, que ejecutan promoción de los diferentes productos referente al cartón laminado y carpetas folder por medio de difusión televisiva, web etc.

#### **3.5.6.2.3 Atención al cliente de la competencia**

En cuanto a la atención del cliente se puede observar en la competencia que existe: una atención profesional y personalizada.

#### **3.5.6.2.4 Productos sustitutos**

Las personas u empresas pueden optar por adquirir productos similares, en cuanto a las carpetas de cartón cartulina y las cartón laminado, por carpetas plasticas folder etc.

#### **REALACIÓN GENERAL**

##### **OPORTUNIDAD**

- El costo de la competencia tiene un alto porcentaje

##### **AMENAZAS**

- Diversidad de productos sustitutos
- La competencia emplea medios publicitarios distintos (Radio,prensa, hojas volantes etc.)
- Atención al cliente por personas profesionales.

**TABLA 23: MATRIZ DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MICROENTORNO**

<b>COMPONENTE CLIENTE</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Existe clientes potenciales que pueden ser atraídos por la empresa distribuidora “Los Ángeles”</b></li> <li>• <b>Existe clientes cautivos que aún no tienen dependencia con ninguna empresa distribuidora de láminas de catón que facilitarían ser captados por la empresa.</b></li> <li>• <b>Se conserva la declaratoria de zona industrial del sector Santa Lucia el Porvenir Cantón Tisaleo</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Los clientes reales han tenido un lento crecimiento en este último año.</b></li> <li>• <b>Disminución de construcción de empresas en el sector.</b></li> </ul>
<b>COMPONENTE PROVEEDOR</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Los proveedores son de procedencia nacional y local, en consecuencia, esta variable es una oportunidad.</b></li> <li>• <b>COLTROQUELES es una empresa Ambateña</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Inexistencia empresas de diseño e impresión de material publicitario en el Cantón Tisaleo.</b></li> </ul>
<b>COMPONENTE COMPETENCIA</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>El costo de servicio de la competencia tiene un alto porcentaje.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diversidad de productos sustitutos</b></li> <li>• <b>La competencia emplea medios publicitarios distintos (Radio,prensa, hojas volantes etc.)</b></li> <li>• <b>Atención al cliente por personas profesionales.</b></li> </ul>

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Luis Escorza

### 3.5.7 Análisis interno

El análisis interno profundiza en el análisis de los componentes claves que determinan el desempeño pasado, la evaluación del mismo y la caracterización de las fortalezas, debilidades y carencias que muestra la empresa “Distribuidora Los Ángeles”. Por consiguiente, se hace un temporal estudio de la Infraestructura de la empresa en el Cantón Tisaleo.

**TABLA 24: INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA LOS ÁNGELES**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>CARENCIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>No pagar arriendo, el local es propio.</b></li><li>• <b>Amplio espacio de la empresa.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Escasa adecuación al interior de la empresa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La empresa no se halla en el centro del Cantón Tisaleo</li><li>• Luz adecuada</li></ul>

**Fuente:** Empresa “Distribuidora Los Ángeles”.

**Elaborado por:** Luis Escorza

Se pudo verificar que la empresa tiene una ventaja por ser la única entidad establecida como única en sector de Santa Lucia el Porvenir Cantón Tisaleo, con su actividad principal de distribuidoras de láminas de cartón y elaboración de carpetas de cartón folder. Ya que otras empresas de similar actividad se hallan fuera del Cantón.

**TABLA 25: CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA “DISTRIBUIDORA LOS ÁNGELES”**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>CARENCIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>La única empresa en el sector.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Carencia de experiencia profesional en cuanto al personal administrativo, por ende, no garantiza una gestión apropiada.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Procesos administrativos y financieros a seguir.</li></ul>

**Fuente:** Empresa “Distribuidora Los Ángeles”.

**Elaborado por:** Luis Escorza

El estudio interno de la empresa comprende todas las potencias que intervienen en la misma, con oposiciones concretas para la dirección y el correcto desempeño de la entidad, dicho examen alcanza la caracterización de la cantidad y calidad de recursos favorables para la empresa, viabiliza precisar con precisión las fortalezas y debilidades de la misma.

La información fue recopilada y resumida a través de los cuestionarios dirigidos al personal de la empresa, para realizar el diagnóstico de la situación interna y externa. En este sentido como parte del plan estratégico los propietarios reunieron al personal de las diferentes unidades administrativas de la entidad para mediante tres talleres de discusión se recopile la información de la situación actual y mediante este instrumento realizar el diagnóstico que permitió delinear objetivos, metas, estrategias y los planes respectivos para ser ejecutados en el tiempo del plan estratégico.

El proceso realizado se constituyó en un factor primordial para establecer por parte de los propietarios y la administración, por lo que se dio la importancia debida a la formulación del plan estratégico destinándose para el mismo los recursos y el tiempo necesario, además se cumplió con la metodología establecida, la cual fue acogida y se formularon los aportes y observaciones necesarios del personal de la empresa para posteriormente realizar el informe inicial que fue plasmado en las encuestas del diagnóstico.

### **Componentes sensibles de la empresa “Distribuidora Los Ángeles”**

- Identificación del servicio
- Costos del servicio
- Precio del servicio

#### **3.5.7.1 Identificación del servicio**

**Elaboración de carpetas.** - Este proceso básicamente se refiere a la fabricación de carpetas de cartón cartulina folder, estas carpetas son utilizadas en oficinas y unidades educativas

**Distribución de láminas de cartón.** - De la misma manera este proceso de distribución es entregar las láminas de cartón para distintos usos.

### **3.5.8. Costos de los servicios (producto)**

En este proceso consiste tomar en cuenta los distintos costos formados durante la producción y comercialización de los productos ofertados.

- ✓ Porcentaje de fabricación con un margen del 8%

### **3.5.9. Precios del servicio (producto)**

- ✓ En este caso la empresa “Distribuidora Los Ángeles” presenta el 10 % anual.

### **3.5.10 Publicidad**

En la presente función se considera las campañas publicitarias, las ventas de productos la determinación de nuevos mercados y las alianzas empresariales, cabe indicar que la empresa distribuidora no utiliza medios publicitarios (radio, televisión). Se presenta el siguiente logotipo.



### **3.5.11 Atención al cliente**

La atención al cliente, es la relación con el cliente en la cual se refleja los factores intangibles que atraen, el que genera lealtad más allá de los aspectos tangibles. El mismo que se pudo identificar que no existe atención profesional y personalizada. Cabe señalar que si lo atienden pero todo es empíricamente, es decir, necesita de una persona profesional para el área administrativo y atención al cliente estrategia especializada.

### **3.5.12 Servicio al cliente**

El servicio al cliente desde hace algunos años ha adquirido una significativa importancia dentro de este campo, el mismo que mediante la investigación se pudo identificar que no existe cierto procedimiento a seguir, dificultando un eficiente servicio al cliente.

**TABLA 26: COMPONENTE DEL SERVICIO**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>CARENCIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>El costo del producto es de 8%, y el servicio del 10%</b></li> <li>✓ <b>utilizar medios publicitarios.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de comunicación y difusión radial publicitario.</li> <li>✓ Falta de atención al cliente por personas profesionales.</li> </ul>	<p>No dispone de un manual de procesos y funciones de las actividades.</p>

**Fuente:** Empresa “Distribuidora Los Ángeles”.  
**Elaborado por:** Luis Escorza

### 3.6. COMPONENTE DEL TALENTO HUMANO

#### NOMINA DE PERSONAS QUE LABORAN EN LA EMPRESA “DISTRIBUIDORA LOS ÁNGELES”

La presente investigación se efectúa en base a una entrevista a al representante de la empresa para determinar cuántos laboran en la empresa que a continuación se detalla lo siguiente:

**TABLA 27: NOMINA DE LAS PERSONAS QUE LABORAN EN LA EMPRESA “DISTRIBUIDORA LOS ÁNGELES”**

NOMINA	RESPONSABLE	PROFESIÓN
<b>Sr. Ángel Escorza</b>	Propietario	Bachiller
<b>Sr. Narcisa Fiallos</b>	Gerente	Bachiller
<b>Sr. Vinicio Arévalo</b>	Prensista	Ing. Electrónico
<b>Sr. Carlos Alomaliza</b>	Operador de troqueladora	Bachiller
<b>Sr. Dina Fiallos</b>	Ayudante de troquelador	Bachiller
<b>Sra. Laura Fiallos</b>	Ayudante de troquelador	Bachiller
<b>Sr. Luis Escorza</b>	Operador de offset	Ing. Administrativo

**Fuente:** Empresa “Distribuidora Los Ángeles”.

**Elaborado por:** Luis Escorza

Como se puede comprobar existen siete colaboradores en la empresa, de los cuales dos de ellos son los propietarios. El componente de personal encierra puntos como son: relaciones laborales, los procedimientos de reclutamiento, programas de capacitación, sistema de estímulos.

**Las relaciones laborales.** - El talento humano de la empresa “DISTRIBUIDORA LOS ÁNGELES” se compone de empleados asegurados, bajo la normativa señalada en el Código del Trabajo.

**Procedimientos de Reclutamiento.** - No existe un código que proteja el proceso de selección, Ingreso, y Promoción de cargos, asimismo en la empresa no existen programas de capacitación.

**Sistema de Incentivos.** - Según averiguación y diálogo mantenido con el personal, como incentivos los propietarios de la empresa lo efectúan verbalmente y en ocasiones, cuando el caso lo amerite.

**TABLA 28: COMPONENTE DEL TALENTO HUMANO**

FORTALEZAS	DEBILIDADES	CARENCIAS
<p>✓ <b>Existe respeto entre las personas que laboran en la empresa, dando parte a unas buenas relaciones laborales.</b></p>	<p>✓ No posee un proceso de reclutamiento ni programas de capacitación.            ✓ Falta de personal profesional en las distintas áreas.</p>	<p>No dispone de un reglamento interno de trabajo.            No existe un manual de procesos para clasificar puestos de trabajo.</p>

**Fuente:** Empresa “Distribuidora Los Ángeles”.

**Elaborado por:** Luis Escorza

### 3.6.1 Componente de la organización

El estudio de la capacidad administrativa u organización se basa en las etapas del proceso administrativo que son los siguientes: planificación estratégica y organización.

#### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Empresa “Distribuidora Los Ángeles”, carece de una planificación estratégica, la cual permite identificar la falta de misión, visión, objetivos y estrategias y el plan operativo anual, es decir la empresa no cuenta con una planificación estratégica apropiada ni plan operativo, por lo que existen ciertos mecanismos organizacionales que la empresa no los ha determinado o su formulación no es la conveniente.

Es responsabilidad de la administración de la empresa, formar y conservar una estructura apropiada de control interno contable, operacional y financiero, para el acatamiento de este compromiso se pretende que la Administración, establezca ciertas apreciaciones para evaluar los beneficios adelantados y costes concernientes con las operaciones de control, con la encuesta que se aplicó al gerente de la empresa se pudo comprobar que no existe una planificación estratégica por tal motivo el talento humano no sabe la razón de ser de la empresa a la cual pertenecen.

## ORGANIZACIÓN

La empresa registra ciertas debilidades que se sitúan en los siguientes aspectos:

- ✓ No dispone de manual de procedimientos
- ✓ No existe un método de control interno

Se pudo verificar que la Empresa “Distribuidora Los Ángeles” no dispone de un reglamento que rige una normatividad interna, es decir empíricamente de forma verbal y no por escrito, la misma que fue acatada por los empleados que ingresan a trabajar en la empresa.

**TABLA 29: COMPONENTE DE ORGANIZACIÓN**

FORTALEZAS	DEBILIDADES	CARENCIAS
	✓ No tiene la empresa definida una planificación estratégica	✓ No dispone de un organigrama estructural ni funcional acorde a la actividad de la empresa. ✓ No existe un método de control interno

**Fuente:** Empresa “Distribuidora Los Ángeles.”

**Elaborado por:** Luis Escorza

### 3.6.2 Componente financiero

Dentro del componente Financiero se revisa lo concerniente a los índices financieros en lo que tiene que ver con la liquidez, la rentabilidad, en base al siguiente análisis del balance general de la empresa “Distribuidora Los Ángeles.”

#### **RATIO DE LIQUIDEZ GENERAL O RAZÓN CORRIENTE**

Esta ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

$$\text{Liquidez general} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \text{Veces}$$

Para la empresa “Distribuidora Los Ángeles” al junio del 2016 es:

$$\text{Liquidez general} = \frac{19311.95}{304.46} = 63.43 \text{ veces}$$

Esto quiere decir que el activo corriente es 63.43 veces más grande que el pasivo corriente; o que, por cada UM de deuda, la empresa cuenta con UM 1,03 para pagarla. Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la corporación de pagar sus deudas.

## **SOLVENCIA**

Es el cociente que muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio. Esta ratio evalúa el impacto del pasivo total con relación al patrimonio.

$$\text{Estructura de capital} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}} = \text{UM}$$

Para la empresa “Distribuidora Los Ángeles” al junio del 2016 es:

$$\text{Estructura de capital} = \frac{27804.33}{21449.47} = 1.30 \text{ UM}$$

Esto quiere decir, que por cada UM aportada por el dueño(s), hay UM 0.013 centavos o el 1.3% contribuido por los acreedores.

## **ENDEUDAMIENTO**

Representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los activos. En este caso, el objetivo es medir el nivel global de endeudamiento o proporción de fondos aportados por los acreedores.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \%$$

Para la empresa “Distribuidora Los Ángeles” al junio del 2016 es:

$$\text{Endeudamiento} = \frac{27804.33}{49517.70} = 0.56\%$$

Esto quiere decir que la empresa analizada para el 2016, el 56% de los activos totales es financiado por los acreedores y de cancelar estos activos totales al monto en libros existiría un saldo de 44% de su valor, posteriormente del pago de los compromisos actuales.

**TABLA 30: COMPONENTE FINANCIERO**

FORTALEZAS	DEBILIDADES	CARENCIAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desconocen si la empresa tiene liquidez</li> <li>✓ No dispone de un sistema contable para registrar las transacciones.</li> <li>✓ Las transacciones financieras lo realizan de forma manual.</li> <li>✓ La información financiera lo realiza un contador externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No disponen de un contador fijo en la empresa.</li> </ul>

**Fuente:** Empresa “Distribuidora Los Ángeles”.

**Elaborado por:** Luis Escorza

### 3.7. ANÁLISIS FODA

El análisis del diagnóstico establecido en la matriz FODA permitió detallar los factores del ambiente interno, determinándose las fortalezas y debilidades de la empresa, elementos que fueron correlacionados para establecer objetivos metas y estrategias que permitan fortalecer y desarrollar los puntos positivos que actualmente posee la empresa, por otro lado, mitigar los impactos negativos que están obstaculizando el avance de la misma.

### 3.7.1 Matrices

El análisis FODA emplea dos tipos de matrices (externas e internas) para poder identificar las mejores estrategias a tomar en un futuro.

#### 3.7.1.1 Matriz de impacto

Calcula el impacto de cada aspecto identificado en la gestión de la empresa Distribuidora Los Ángeles y sobre todo identifica prioridades sea por urgencia o factibilidad, de planificación

PARÁMETROS DE MEDICIÓN	EQUIVALENCIA
<b>Alto = 5</b>	Amplia incidencia de la variable en la planificación.
<b>Medio = 3</b>	Relativa incidencia de la variable en la planificación
<b>Bajo = 1</b>	Poca incidencia de la variable en la planificación.

TABLA 31: MATRIZ EXTERNA FODA

MATRIZ EXTERNA									
IMPACTO: 5 ALTO 3 MEDIO 1 BAJO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
O: OPORTUNIDADES  A: AMENAZAS	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTOR	5	3	1	5	3	1	5	3	1
<b>GLOBALIZACIÓN</b>									
<b>FACTOR ECONOMICO</b>									
La economía mundial se recupera de la recesión o crisis mundial del año 2009, que de una forma indirecta perjudica a la empresa.	X						X		
La globalización beneficia a las empresas grandes y poderosas.						X			X
<b>FACTOR POLÍTICO</b>									
Presencia de organizaciones a nivel internacional para tratar los temas que afectan a la población en general.			X						X
<b>FACTOR SOCIO CULTURAL</b>									
Se estima una oportunidad debida que en un universo socialmente globalizado sería aquel en el que todos los individuos serían considerados imparciales.		X						X	
<b>FACTOR AMBIENTAL</b>									
Cambio climático disminuye la capacidad de producción de la empresa.						X			X
<b>FACTOR TECNOLÓGICO</b>									
Se cree que una oportunidad en la globalización tecnológica es porque los países del primer mundo emiten su tecnología.	X						X		

Fuente: Empresa “Distribuidora Los Ángeles”.

Elaborado por: Luis Escorza

## Matriz análisis microambiente

**TABLA 32: FACTORES ECONÓMICOS FODA**

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
FACTORES ECONÓMICOS	Inflación	Incidencia en el incremento de los precios de la materia prima y productos terminados	Los niveles de inflación en Ecuador están incrementándose, lo que influye en los precios de la materia prima y los productos terminados, afectando en gran medida a la industria y el comercio del país.	x			x		
	Impuestos	Incidencia en el precio y baja de la demanda de los productos	El Gobierno ha impuesto algunas medidas especialmente el alza de dos puntos porcentuales del IVA, la contribución del 0,9% sobre el patrimonio de personas naturales con patrimonio mayor a un millón y el 3% adicional sobre utilidades. Los Representantes del Comité Empresarial Ecuatoriano, señalaron que las dos últimas reformas tributarias atentan al proceso de reactivación del comercio que plantea el sector productivo.	x			x		
	Sistema Financiero	Incidencia en el acceso a la oferta de recursos monetarios y financiamiento oportuno para las empresas	El sistema financiero se encuentra en un equilibrio en las cifras económicas, garantizando la transparencia, estabilidad y continuidad del sistema, así como la seguridad de los depósitos de los clientes. El Gobierno garantiza la permanencia del sistema monetario.		x				x

**Elaborado:** Luis Escorza

**TABLA 33: FACTORES POLÍTICOS FODA**

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
FACTORES POLÍTICOS	Desarrollo	Incidencia en el desarrollo del país por el precio del petróleo.	La baja del precio del petróleo empezó a sentirse en los objetivos de desarrollo del país, los mismos que según analistas económicos continuará la tendencia decreciente, lo que afectará a la inversión, al empleo y a los proyectos del estado.		x		x		
	Presupuesto General del Estado	Incidencia en el Presupuesto General del Estado por el recorte del gasto público.	El Presupuesto General del Estado ha disminuido por cuanto estamos en un momento de desaceleración económica pese a que se ha conservado la inversión estatal y la inversión social. El presupuesto ha disminuido frente al año anterior.		x		x		
	Inversión Pública	Incidencia en la capacidad del Estado en inversión pública.	La inversión pública ha disminuido por efectos de la disminución del gasto público en el presupuesto general del estado, lo que afecta a la dinamización del sector económico del país. Se hace necesario el involucramiento de la inversión privada para concluir con los proyectos del estado. Esto significa que no hay crecimiento económico.		x			x	

Elaborado por: Luis Escorza

**TABLA 34: FACTORES SOCIALES FODA**

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
FACTORES SOCIALES	Riesgo País	Incidencia en la percepción internacional del país.	El riesgo país empeora las condiciones de endeudamiento, se espera que este indicador se estabilice el presente año y se materialicen nuevas fuentes de financiamiento.		x			x	
	Indicadores laborales	Incidencia en la fuerza laboral y la afectación al desarrollo de la industria ecuatoriana	Se observa a marzo del 2016 una disminución estadísticamente significativa con respecto al año anterior		x		x		
	La Industria	Incidencia de la industria en la estructura económica del país	En el año 2014 la manufactura tiene el mayor peso en el PIB. En el año 2015 se espera un crecimiento sectorial del 3,8% debido a las políticas que se han implementado.	x					

**Elaborado:** Luis Escorza

**Tabla 35: MATRIZ INTERNA FODA**

MATRIZ INTERNA									
IMPACTO: 5 ALTO 3 MEDIO 1 BAJO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
O: OPORTUNIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
A: AMENAZAS	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTOR	5	3	1	5	3	1	5	3	1
<b>SERVICIOS</b>									
La entidad no tiene definida las Políticas internas.				x			X		
No dispone de un manual de procedimientos				x			X		
No tiene la empresa definida una planificación estratégica				X			X		
No tiene convenios con otras empresas distribuidoras					X			X	
Falta de publicidad radial				X			X		
Falta de atención al cliente por personas profesionales.				X			X		
Realiza promoción en eventos festivos.									
No dispone de un organigrama estructural ni funcional acorde a la actividad de la empresa		X							
No existe un método de control interno						X			
<b>RELACIONES HUMANAS</b>									
Existe respeto entre las personas que laboran en la empresa, dando parte a unas buenas relaciones laborales.	X						x		
No posee un proceso de reclutamiento ni programas de capacitación.				x			x		
Falta de personal profesional en las distintas áreas.				x			x		
No dispone de un reglamento interno de trabajo. No existe un manual de procesos para clasificar puestos de trabajo.				x			x		
<b>ADMINISTRATIVO</b>									
La única empresa en el sector.	X						x		
No dispone de organigrama Estructural ni el Orgánico Funcional.				X			x		
Carencia de experiencia profesional en cuanto al personal administrativo, por ende, no garantiza una gestión apropiada.				X			X		
Procesos administrativos y financieros a seguir.									
<b>FINANCIERO</b>									
No dispone de un contador interno.				X			X		
No dispone de un sistema contable para registrar las transacciones.				X			X		

**Fuente:** Empresa “Distribuidora Los Ángeles”.

**Elaborado por:** Luis Escorza

## **MATRIZ DE CORRELACIÓN DE DEBILIDADES Y AMENAZAS**

Esta matriz permitirá determinar la relación entre las variables internas y externas, y priorizarlos hechos o tendencias más relevantes que dificultan el desarrollo productivo de las coordinaciones Administrativas y Financieras; para lo cual la ponderación se realizará de acuerdo a lo siguiente:

- 1.- Si la debilidad tiene relación con la amenaza = 5
- 2.- Si la debilidad no tiene relación con la amenaza =1
- 3.- Si la debilidad y la amenaza tienen mediana relación = 3

## **MATRIZ DE CORRELACIÓN DE FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES**

Esta matriz permitirá determinar la relación entre los factores internos y externos, y priorizar los hechos o tendencias más importantes que cooperan al logro de los objetivos de la Institución o favorecen su desarrollo; para lo cual la ponderación se realizará de acuerdo a lo siguiente:

- 1.- Si la fortaleza tiene relación con la oportunidad = 5
- 2.- Si la fortaleza no tiene relación con la oportunidad =1
- 3.- Si la fortaleza y oportunidad tiene mediana relación =3

**Tabla 36: MATRIZ DE APROVECHABILIDAD FODA**

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD														
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; text-align: center;"> <b>INCIDENCIA</b>                       ALTO: 5                       MEDIO: 3                       BAJO: 1                 </div>	AMENAZAS	La globalización beneficia a las empresas grandes y poderosas. <b>A1</b>	Cambio climático disminuye la capacidad de producción de la empresa. <b>A2</b>	La inflación en cuanto los precios de los productos terminados y materias primas. <b>A3</b>	Los impuestos inciden en los precios de los productos terminados. <b>A4</b>	La incidencia referente al acceso de financiamiento para las PYMES. Es decir, altas tasa de interés. <b>A5</b>	El desequilibrio político que nuestro país. <b>A6</b>	El gasto público y la incidencia en el presupuesto general del estado. <b>A7</b>	Incidencia en el desarrollo del país por el precio del petróleo. <b>A8</b>	Incidencia en la fuerza laboral y la afectación al desarrollo de la industria ecuatoriana. <b>A9</b>	Empresas más competitivas. <b>A10</b>	Escases de proveedores. <b>A11</b>	Tributos determinados por el Estado. <b>A12</b>	TOTAL
		<b>DEBILIDADES</b>												
No existe presupuesto elaborado <b>D1</b>		1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	3	1	18
La empresa no tiene definida las Políticas internas. <b>D2</b>		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Escasa presencia en el mercado local y nacional. <b>D3</b>		1	1	1	3	5	5	1	1	1	5	3	5	32
No tiene la empresa definida una planificación estratégica. <b>D4</b>		1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	3	18
No tiene convenios con otras empresas distribuidoras. <b>D5</b>		3	1	1	1	3	1	1	1	5	5	5	3	30
falta de publicidad radial. <b>D6</b>		1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	16
falta de atención al cliente por personas profesionales. <b>D7</b>		1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	16
No dispone de un organigrama estructural ni funcional acorde a la actividad de la empresa. <b>D8</b>		1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	16
No existe un contador interno fijo. <b>D9</b>		1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	16
No posee un proceso de reclutamiento ni programas de capacitación. <b>D10</b>		1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	16
No dispone de procesos administrativos y financieros a seguir. <b>D11</b>		1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	16
No dispone de un sistema contable para registrar las transacciones. <b>D12</b>		1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	16
<b>TOTAL</b>		14	12	12	14	18	16	14	12	16	54	20	20	222

**Tabla 37: MATRIZ DE VULNERABILIDAD FODA**

MATRIZ DE VULNERABILIDAD													
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; text-align: center;"> <p><b>INCIDENCIA</b></p> <p>ALTO: 5</p> <p>MEDIO: 3</p> <p>BAJO: 1</p> </div>	FORTALEZAS	Existe respeto entre las personas que laboran en la empresa, dando parte a unas buenas relaciones laborales. <b>F1</b>	La única empresa en el sector. <b>F2</b>	La elaboración del producto a través de materia prima de calidad permite obtener productos representativos en el mercado local. <b>F3</b>	Una infraestructura propia ha permitido optimizar los recursos en los diferentes procesos administrativos y de producción. <b>F4</b>	Tecnología adecuada. <b>F5</b>	Atención al cliente. <b>F6</b>	Elaboración del producto. <b>F7</b>	Calidad del producto. <b>F8</b>	Diversidad de productos. <b>F9</b>	Infraestructura amplia. <b>F10</b>	TOTAL	
	<b>OPORTUNIDADES</b>												
	La economía mundial se recupera de la recesión o crisis mundial del año 2009. <b>O1</b>		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	Presencia de organizaciones a nivel internacional. <b>O2</b>		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	Los países del primer mundo emiten su tecnología. <b>O3</b>		1	1	1	1	5	1	1	3	1	1	16
	PIB el incremento de la producción en el país. <b>O4</b>		1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	14
	El incremento de PYMES incrementara el ambiente laboral. <b>O5</b>		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	Crecimiento del mercado. <b>O6</b>		1	3	1	1	5	1	5	1	3	1	22
	Innovación tecnológica. <b>O7</b>		1	1	1	1	5	1	3	3	1	1	18
	Captación de nuevos clientes. <b>O8</b>		1	1	1	1	3	5	5	5	5	1	28
Apertura de sucursales a nivel nacional. <b>O9</b>		1	3	3	1	1	1	3	1	3	1	18	
Importación de materia prima. <b>O10</b>		1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	14	
TOTAL		10	14	16	10	26	14	24	18	18	10	160	

Elaborado por: Luis Escorza

## MATRIZ PRIORIZADA

**TABLA 38: MATRIZ PRIORIZADA FODA**

CODIGO	VARIABLES
	<b>FORTALEZAS</b>
<b>F5</b>	Tecnología adecuada
<b>F7</b>	Elaboración del producto
<b>F8</b>	Calidad del producto
<b>F9</b>	Diversidad de producto
<b>F3</b>	La elaboración del producto a través de materia prima de calidad permite obtener productos representativos en el mercado local.
<b>F6</b>	Atención al cliente
<b>F2</b>	La única empresa en el sector
	<b>DEBILIDADES</b>
<b>D3</b>	Escasa presencia en el mercado local y nacional.
<b>D5</b>	No tiene convenios con otras empresas distribuidoras
<b>D4</b>	No tiene la empresa definida una planificación estratégica.
<b>D1</b>	No existe presupuesto elaborado
<b>D8</b>	No dispone de un organigrama estructural ni funcional definido acorde a la actividad de la empresa.
<b>D9</b>	No dispone de un contador interno fijo.
<b>D6</b>	Falta de difusión publicitaria radial y televisiva
	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>O8</b>	Captación de nuevos clientes.
<b>O6</b>	Crecimiento del mercado.
<b>O7</b>	Innovación tecnológica.
<b>O9</b>	Apertura de sucursales a nivel nacional.
<b>O3</b>	Los países del primer mundo emiten su tecnología.
<b>O4</b>	Referente al PIB el incremento de la producción en el país.
<b>O10</b>	Importación de materia prima.
	<b>AMENAZAS</b>
<b>A10</b>	Empresas competitivas
<b>A11</b>	Escases de proveedores
<b>A12</b>	Tributos determinados por el estado
<b>A5</b>	La incidencia referente al acceso de financiamiento para las PYMES. Es decir, altas tasa de interés
<b>A6</b>	El desequilibrio político que nuestro país.
<b>A9</b>	Incidencia en la fuerza laboral y la afectación al desarrollo de la industria ecuatoriana
<b>A4</b>	Los impuestos inciden en los precios de los productos terminados

Elaborado por: Luis Escorza

## **PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO**

### **MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS**

Para la valoración del progreso de la entidad la ponderación será la siguiente: Cada factor tendrá una ponderación, la misma que variará entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a uno.

La clasificación que se usará en los parámetros son:

1. = Debilidad grave o muy importante
2. = Debilidad menor
3. = Equilibrio
4. = Fortaleza menor
5. = Fortaleza importante

El proceso ponderado se consigue entre la ponderación y el parámetro asignado. Se suma el resultado ponderado de cada uno de los factores. Para los resultados internos la calificación puede ser entre 5 máximo que implica que la entidad está estable y 1 mínimo que indica que la empresa tiene problemas, la media es igual a 3,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más debilidades que fortalezas, y si el resultado es mayor al promedio se posee más fortalezas que debilidades.

**TABLA 39: MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS FODA**

Nº	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
01	Tecnología adecuada	0.10	3	0.30
02	Elaboración del producto	0.10	4	0.40
03	Calidad del producto	0.10	4	0.40
04	Diversidad de producto	0.10	3	0.30
05	La elaboración del producto a través de materia prima de calidad permite obtener productos representativos en el mercado local	0.10	4	0.40
06	Atención al cliente	0.10	3	0.30
07	La única empresa en el sector	0.10	5	0.50
<b>DEBILIDADES</b>				
08	Escasa presencia en el mercado local y nacional.	0.10	1	0.10
09	No tiene convenios con otras empresas distribuidoras	0.10	1	0.10
10	No tiene la empresa definida una planificación estratégica.	0.10	1	0.10
11	No existe presupuesto elaborado.	0.10	1	0.10
12	No dispone de un organigrama estructural ni funcional definido acorde a la actividad de la empresa.	0.10	1	0.10
13	No dispone de un contador interno fijo.	0.10	1	0.10
14	Falta de difusión publicitaria radial y televisiva	0.10	1	0.10
	<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>	<b>33</b>	<b>3.3</b>

**Elaborado por:** Luis Escorza

### **ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS**

Al efectuar el estudio de los factores internos se alcanzó establecer que el resultado 3.3 indica que la empresa “Distribuidora Los Ángeles” posee más debilidades que fortalezas por lo se propone analizar y corregir la estructura interna en diversos aspectos. Estos son poner más énfasis en la inexistencia de una adecuada planificación estratégica, diseñar organigramas tanto funcional como estructural donde detallaran misión visión objetivos etc. Para una correcta administración de la misma.

## **MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS**

Para medir las influencias externas la empresa “Distribuidora Los Ángeles”, de cualquier cambio externo que se experimente, se obtiene la siguiente matriz: se evalúa a cada factor por medio de una: ponderación, la misma que fluctuará entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a uno.

La clasificación que se usará en los parámetros son:

1. = amenaza importante o mayor
2. = amenaza menor
3. = equilibrio
4. = oportunidad menor
5. = oportunidad importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y la clasificación. Se calcula la suma del resultado ponderado de cada uno de los factores. En los resultados externos la clasificación puede ser de entre 5 máximo que significa que la empresa está estable y 1 mínimo, lo que muestra que la entidad afronta amenazas significativas, la media es similar a 3.5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más amenazas que oportunidades, y si el resultado es mayor al promedio la institución tiene más oportunidades que amenazas

**TABLA 40: MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS FODA**

Nº	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
01	Captación de nuevos clientes.	0.10	5	0.50
02	Crecimiento del mercado.	0.10	5	0.50
03	Innovación tecnológica.	0.10	4	0.40
04	Apertura de sucursales a nivel nacional.	0.10	5	0.50
05	Los países del primer mundo emiten su tecnología.	0.10	3	0.30
06	Referente al PIB el incremento de la producción en el país.	0.10	3	0.30
07	Importación de materia prima.	0.10	3	0.30
<b>AMENAZAS</b>				
08	Empresas competitivas	0.10	1	0.10
09	Escases de proveedores	0.10	1	0.10
10	Tributos determinados por el estado	0.10	1	0.10
11	La incidencia referente al acceso de financiamiento para las PYMES. Es decir, altas tasa de interés	0.10	1	0.10
12	El desequilibrio político que nuestro país.	0.10	1	0.10
13	Incidencia en la fuerza laboral y la afectación al desarrollo de la industria ecuatoriana	0.10	1	0.10
14	Los impuestos inciden en los precios de los productos terminados	0.10	1	0.10
	<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>	<b>35</b>	<b>3.5</b>

Elaborado por: Luis Escorza

## ANÁLISIS

Mediante el análisis efectuado se pudo determinar que el resultado de es de 3.5 lo que significa que la empresa “Distribuidora Los Ángeles” tiene que van a la para las amenazas y las oportunidades, ya que influye en el país y por ende a la empresa la gran cantidad de impuestos establecidos para las pymes, por lo que ocasiona para que la empresa tenga un crecimiento económico en el mercado etc.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TITULO**

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA “DISTRIBUIDORA LOS ÁNGELES” DEL CANTÓN TISALEO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERIODO 2015-2019.

#### **4.1.1 Antecedentes**

El Plan Estratégico constituye el instrumento de gestión de la Empresa “Distribuidora Los Ángeles” cuya actividad es la distribución y comercialización de cartón laminado y carpetas folders nacional. La ejecución del mismo va a permitir alcanzar los objetivos trazados por la administración a mediano y largo plazo.

En la elaboración de la planificación estratégica que se plantea han sido participes todos los niveles jerárquicos de la empresa, lo que ha permitido que cada uno de los colaboradores sean parte directa en las líneas de acción que se han planteado y con el trabajo en conjunto a futuro se alcance la visión planteada por la alta administración.

El planteamiento de un plan estratégico es una propuesta para evaluar los objetivos trazados por la empresa, de esta manera evitar que con la dinámica cambiante del entorno económico tanto nacional como internacional se pueda caer en una situación de insolvencia y por consiguiente de pérdidas continuas que perjudiquen a la organización.

La ejecución del plan estratégico lógicamente va a requerir el compromiso tanto de la administración como del personal que labora en cada una de las áreas de la organización, además invertir en capacitar al personal, inversión en las áreas de administración y comercialización, planes de publicidad y propaganda para apertura el mercado, ideas innovadoras que permita posicionarse en esta área económica y obtener el beneficio deseado para todos los actores de la empresa.

## **4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

### **4.2.1 Diseño del Plan Estratégico.**

Para ser positivo lo expuesto de la misión tiene que surgir del interior de la empresa, todos debe participar de un modo explicativo ya que sin cooperación no hay responsabilidad, es por ello que antes de formar, la empresa debe responder algunas interrogantes que son esenciales en el proceso del planteamiento de la misión.

Las preguntas a dar respuestas se encuadran en la razón de ser de la empresa “Distribuidora Los Ángeles” que son las siguientes:

### **PROPUESTAS MISIÓN- VISIÓN**

#### **4.2.1.1 Misión**

##### **a.- ¿En qué negocio – servicio estamos?**

Somos una empresa ecuatoriana especializada en la producción y distribución de cartón laminado.

##### **b.- ¿Cuáles son nuestros productos o servicios?**

Nos dedicamos a la producción de carpetas folder de cartón y distribución de cartón laminado.

##### **c.- ¿Quiénes son nuestros clientes?**

Distribuidora Marceci, Comercial Mega Popular, Librería Éxitos, Librería Majos, Librería Atlántida, Librería Chimborazo.

**d.- ¿Para que existe nuestra organización?**

Para satisfacer las necesidades de la distribuidora Marceci, Comercial Mega Popular Librería Éxitos, Librería Majos, Librería Atlántida, Librería Chimborazo.

**e.- ¿Qué elementos distinguen a nuestra empresa de las demás?**

Distribución y producción de productos de cartón y cartulina laminado.

**f.- ¿Cuáles son los compromisos que tenemos para con nuestros clientes?**

Brindar un producto de calidad, precios competitivos en el mercado, con bases sólidas para el progreso productivo del país.

Una vez que se contestó las preguntas básicas la creación de la misión, se procede a integrar las contestaciones para de esa forma lograr aprobar la misión.

***Misión***

*“Somos una empresa ecuatoriana especializada en la producción y distribución de cartón laminado y carpetas folders, buscando permanentemente satisfacer las necesidades de nuestros clientes del Cantón Tisaleo, la provincia de Tungurahua, y el país, a través de la distribución de nuestros productos, brindando un producto de calidad y precios competitivos en el mercado, por medio de bases sólidas para el progreso del país”.*

**4.2.1.2 Visión**

Todos quienes están vinculados directa o indirectamente con la empresa, deben conocer su visión, puesto que esto les permitirá saber hacia dónde va, y por ende hacia donde está enfocado su trabajo y su responsabilidad. Inmediatamente de su edificación esta debe ser divulgada y compartida por todos.

La declaración de la visión debe responder a las siguientes preguntas:

**a.- ¿Cuáles son nuestras aspiraciones?**

Liderar el mercado nacional

**b.- ¿Qué es lo que queremos crear?**

El beneficio económico y el reconocimiento social a través de la producción y distribución de cartón laminado y carpetas folder de calidad.

**c.- ¿Cuál es el gran desafío que nuestra empresa persigue?**

Brindar un producto alta calidad, certificando nuestro trabajo acorde a las perspectivas del cliente.

**d.- ¿Cuál es el propósito de mayor alcance que se materializa en los productos y servicios de nuestra empresa?**

La aplicación de conocimientos tecnológicos y científicos con personal competente, técnico y especialista del cantón y provincia.

**e.- ¿Cuáles son nuestros valores?**

Respeto, Honestidad y transparencia.

Una vez que se dio contestación a las preguntas primordiales para la creación de la visión en la empresa “Distribuidora Los Ángeles”, se procede a integrar las respuestas para de esa forma poder aprobar la misión.

***Visión***

*“Ser una empresa líder en el mercado nacional, a través del El beneficio económico y el reconocimiento social por medio de la producción y distribución de cartón laminado y carpetas folders, con personal competente, técnico y especialista, cimentados en el respeto, transparencia y honestidad”.*

#### 4.2.1.3 Valores

Los valores son los cimientos más significativos de cualquier empresa u organización ya que son grandes fuerzas promotoras que se precisan a sí misma para ser transmisores de un indudable liderazgo.

- Admiten posicionar una cultura empresarial.
- Marcan esquemas para la toma de decisiones.
- Promueven un cambio de pensamiento.
- Impiden los fracasos en la implementación de estrategias dentro de la empresa.

Los principales valores que la empresa “Distribuidora Los Ángeles” son:

**Vocación de servicios para satisfacer al cliente:** Es una cualidad del personal de la empresa, atender las necesidades del cliente y satisfacer sus perspectivas.

- **RESPECTO:** La empresa reconoce el valor y los derechos de los clientes, socios, trabajadores y la sociedad.
- **RESPONSABILIDAD:** Cumplimiento con los estándares de calidad del producto y el servicio ofrecido al cliente.
- **Honradez:** Dirigimos nuestro trabajo de la forma más clara y honesta para asegurar la confianza en nuestros clientes internos y externos de la empresa.
- **Trabajo En Equipo:** Unimos esfuerzos para el logro de nuestros objetivos. empresa promueve el trabajo en equipo para mejorar la comunicación interna y externa, el interés por el servicio al cliente, y la disponibilidad para hacer su mejor trabajo.
- **Compromiso:** Brindar un compromiso responsable en la entrega de nuestros productos y la atención eficiente y oportuna a nuestros clientes.
- **Confianza:** Nuestros logros se basan en la confianza de nuestros clientes y socios en nuestros productos y principios éticos empresariales.
- **Solidaridad:** Compromiso permanente con los objetivos y metas de la empresa, haciendo nuestro mejor trabajo con responsabilidad social.

#### **4.2.1.4 Objetivos estratégicos**

El objetivo estratégico para la empresa “Distribuidora Los Ángeles” establecerá un anticipo del estado futuro concreto que se persigue; por ende, tiene que ver con la concreción del desempeño de la empresa hacia el frente, lo cual se expresa internamente del campo de operación precisado en la misión, el anhelo que marca la visión y la percepción del negocio.

En el argumento de su misión y sus valores situará sus operaciones en los próximos tres años dentro de los siguientes objetivos generales.

##### **Objetivo de Rentabilidad:**

- La estabilidad y desarrollo de una empresa se establecerá por los niveles de rentabilidad que alcance. Empresa “Distribuidora Los Ángeles” se orientará a brindar calidad en la producción y distribución de láminas de cartón y carpetas folder entregando lo mejor en producto.
- Establecer los precios acordes al mercado nacional.

##### **Objetivo de crecimiento**

- **Variación geográfica**, por medio del establecimiento de mecanismos de producción y distribución, como medios para conseguir una intervención en el mercado a nivel regional y nacional.

##### **Objetivos de flexibilidad**

- A corto plazo, manejar lo mejor posible las razones de liquidez útiles para acomodar a los cambios inmediatos y cubrir sus compromisos financieras.
- A largo plazo, suministrar su adaptación al medio competidor en base a sus beneficios y conseguir el progreso permanente de la empresa minimizando el nivel de endeudamiento.

##### **Objetivos financieros**

Aumentar el nivel de patrimonio empresarial

Minimizar el riesgo empresarial. (liquidez, mercado y rentabilidad)

### **Objetivos de mercado libre:**

- Incrementar el posicionamiento e imagen empresarial en el mercado específico.
- Incrementar la lealtad de los clientes.
- Desarrollar un sistema de control de satisfacción de los clientes y proveedores.

### **Objetivos Organización, procesos y tecnología**

- Disponer de una infraestructura empresarial eficiente.
- Perfeccionar la calidad de servicio, producción y distribución.
- Contar con un sistema contable adecuado a sus actividades.
- Contar con un método de procesos para optimizar tiempo en la producción y distribución.

### **Objetivos del Talento Humano**

- Implementar un sistema de control de satisfacción del personal.
- Disponer con un personal profesional y competente.
- Conservar buenas relaciones laborales entre los empleados y el empleador y fortalecer la conducta de cada uno.

#### **4.2.1.4.1 Política de calidad**

##### ***Política***

*Asumimos la responsabilidad de brindar productos y servicios de calidad encaminados a incrementar la satisfacción de nuestros clientes, mediante el cumplimiento con los más altos estándares de calidad, a través del progreso continuo de nuestras técnicas y sustento firme a la mejora de nuestros colaboradores.*

#### **4.2.1.5 Estrategias**

Una estrategia consiste en identificar las distintas opciones que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos, así como la determinación del accionar y asignación conveniente de recursos para su realización y oportuno desempeño.

De este estudio surgirán aquellas que han de edificar las metas que compondrán el Plan Estratégico de la empresa “Distribuidora Los Ángeles”.

- Estrategias (FO) Crecimiento:
- Estrategias (DO) Preservación:
- Estrategias (FA) Reactivas:
- Estrategias (DA) Cambio

#### 4.2.1.5.1 Generación de Alternativas Estratégicas

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<p>Tecnología adecuada</p> <p>Elaboración del producto.</p> <p>Calidad del producto.</p> <p>Diversidad del producto</p> <p>Elaboración del producto a través de materia prima de calidad permite obtener productos representativos en el mercado local.</p> <p>Atención al cliente.</p> <p>La única empresa en el sector.</p>	<p>Escaza presencia en el mercado nacional y local</p> <p>No tiene convenios con otras empresas distribuidoras.</p> <p>La empresa no tiene definida una planificación estratégica</p> <p>No existe un presupuesto elaborado</p> <p>No dispone de un organigrama funcional ni organizacional.</p> <p>No tiene un contador fijo interno.</p> <p>Falta de difusión publicitaria radial y televisiva.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO) (CRECIMIENTO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO) (PRESERVACIÓN)</b>
<p>Captación de nuevos clientes</p> <p>Crecimiento del mercado.</p> <p>Innovación tecnológica.</p> <p>Apertura de sucursales a nivel nacional.</p> <p>Los países de primer mundo emiten tecnología de punta.</p> <p>Referente al PIB el incremento de la producción en el país.</p> <p>Importación de materia prima.</p>	<p>Incorporar los nuevos diseños de los productos que oferta la empresa para diversificar la producción y ofertar una amplia variedad en modelos y precios en el mercado</p> <p>Contratar una persona especializada en diseño para que bosqueje la creación de nuevos productos.</p>	<p>Realizar campañas de promoción para nuevos clientes para ampliar la cobertura en el mercado local y nacional</p> <p>Presentar anualmente por parte de la unidad financiera la planificación y presupuesto anual para la aprobación por parte de los propietarios de la empresa.</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA) (REACTIVAS)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA) (CAMBIO)</b>
<p>Empresas competitivas.</p> <p>Escases de proveedores.</p> <p>Tributos determinados por el estado</p> <p>Incremento IVA 14%.</p> <p>La incidencia referente al acceso de financiamiento para las PYMES. alta tasa de interés.</p> <p>El desequilibrio político de nuestro país</p> <p>La incidencia en la fuerza laboral y la afectación al desarrollo de la industria ecuatoriana.</p> <p>Los impuestos inciden en los productos terminados</p>	<p>Realizar planes de adquisición y pagos para nuevos clientes.</p> <p>La empresa asumirá el 50% y el cliente el otro 50% en cuánto al IVA establecido por el gobierno durante el tiempo que el estado determine el alza del 14%</p>	<p>Implementar un plan de capacitación anual para cada uno de los departamentos de la empresa.</p> <p>Realizar campañas continuas de promoción y publicidad de la empresa para posesionar la marca.</p>

**Elaborado por:** Luis Escorza

**Fuente:** Empresa “Distribuidora Los Ángeles”

#### **4.2.1.5.2 Alternativas Estratégicas**

##### **Estrategias (FO) Crecimiento**

- Incorporar los nuevos diseños de los productos que oferta la empresa para diversificar la producción y ofertar una amplia variedad en modelos y precios en el mercado
- Contratar una persona especializada en diseño para que bosqueje la creación de nuevos productos.

##### **Estrategias (DO) Preservación**

- Realizar campañas de promoción para nuevos clientes para ampliar la cobertura en el mercado local y nacional.
- Presentar anualmente por parte de la unidad financiera la planificación y presupuesto anual para la aprobación de los propietarios de la empresa.

##### **Estrategias del (FA) Reactivas**

- Realizar planes de adquisición y pagos para nuevos clientes

##### **Estrategias (DA) Cambio**

- Implementar un plan de capacitación anual para cada uno de los departamentos de la empresa.
- Realizar campañas continuas de promoción y publicidad de la empresa para posesionar la marca.

**TABLA 41: PLAN ESTRATÉGICO 2015-2019**  
**EMPRESA “DISTRIBUIDORA LOS ANGELES”**

OBJETIVOS	METAS	ESTRATÉGIAS	INDICADORES	AÑOS			
				1	2	3	4
1) Capacitar al personal de las diferentes áreas de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se capacita al 100 % del personal de la empresa durante el año 2015-2016.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar un plan de capacitación anual para cada uno de los departamentos de la empresa.</li> </ul>	$\% \text{ DE CAPACITACIÓN} = \frac{\text{TOTAL, EMPLEADOS}}{\text{TOTAL, EMPLEADOS CAPACITADOS}}$				
2) Fortalecer la imagen corporativa de la Empresa “Distribuidora Los Ángeles” gradualmente a nivel nacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se posee la imagen corporativa de la empresa “Distribuidora Los Ángeles” a nivel nacional durante el año 2015-2019.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar campañas continuas de promoción y publicidad de la empresa para poseer la marca en el mercado.</li> </ul>	$\% \text{ DE POSICIONAMIENTO O EMPRESARIAL} = \frac{\text{TOTAL, PROGRAMAS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD PLANIFICADOS}}{\text{TOTAL, PROGRAMAS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD EJECUTADOS}}$				
3) Elaborar la planificación y los presupuestos anuales que regulen las actividades económicas de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se realizará la planificación y el presupuesto de la empresa cada año, previo el inicio del nuevo ciclo contable y financiero del próximo año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentar anualmente por parte de la unidad financiera la planificación y presupuesto anual para la aprobación de los propietarios de la empresa.</li> </ul>	$\text{CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO} = \frac{\text{PRESUPUESTO PLANIFICADO}}{\text{PRESUPUESTO EJECUTADO}}$				

**Elaborado por:** Luis Escorza

**Fuente:** Empresa “Distribuidora Los Ángeles”

**TABLA 42: PLAN ESTRATÉGICO**

<p>4) Innovar periódicamente las líneas del producto, para ampliar el volumen de ventas de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovar anualmente dos líneas de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratar un estudio especializado de diseño para la innovación de nuevos productos.</li> </ul>	$\text{INNOVACIÓN DEL PRODUCTO} = \frac{\text{TOTAL, PRODUCTOS OFERTADOS}}{\text{TOTAL, PRODUCTOS INNOVADOS}}$				
<p>5) Incrementar el nivel de ventas con nuevos diseños para competir en el mercado con las empresas del sector.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de ventas en el año 2016 del 5%.</li> <li>Incremento de ventas en el año 2017 del 10%</li> <li>Incremento de ventas en el año 2018 del 15%</li> <li>Incremento de ventas en el año 2019 del 20%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporar los nuevos diseños de los productos que oferta la empresa para diversificar la producción y ofertar una amplia variedad en modelos y precios en el mercado.</li> </ul>	$\% \text{ DE VENTAS} = \frac{\text{VENTAS REALES}}{\text{VENTAS PRESUPUESTADAS}}$				
<p>6) Captar nuevos clientes a nivel local y nacional que permita ampliar nuestra cobertura nacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se incrementan en un 20% el porcentaje de clientes a nivel nacional durante los años 2015-2017.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar campañas de promoción para nuevos clientes para ampliar la cobertura en el mercado local y nacional.</li> <li>Realizar planes de adquisición y pagos para nuevos clientes.</li> </ul>	$\% \text{ DE COBERTURA} = \frac{\text{INCREMENTO PLANIFICADO DE CLIENTES}}{\text{TOTAL, CLIENTES REALES}}$				

**Elaborado por:** Luis Escorza

**Fuente:** Empresa “Distribuidora Los Ángeles”

**PLAN DE ACCIÓN 1**  
**EMPRESA “DISTRIBUIDORA LOS ANGELES”**

**Objetivo:** Capacitar al personal de las diferentes áreas de la empresa

**Meta:** Se capacita al 100 % del personal de la empresa durante el año 2015-2016.

**Estrategia:** Implementar un plan de capacitación anual para cada uno de los departamentos de la empresa

**TABLA 43: PLAN DE ACCIÓN 1**

<b>Actividad</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de finalización</b>	<b>Indicador de verificación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Costo estimado de ejecución</b>
Realizar el plan de capacitación anual	01/05/2016	15/06/2016	plan	Gerente	40 USD
Reunión para aprobación del plan	25/06/2016	25/06/2016	Acta de reunión	Secretaria	40 USD
Socialización con el personal de la empresa	01/07/2016	15/07/2016	Registro de firmas de los asistentes	Gerente	40 USD
Selección de los centros de capacitación	16/07/2016	25/07/2016	Informe	Contador	20 USD
Firma de convenios de capacitación	01/08/2016	05/08/2016	Convenio	Gerente	100USD
Ejecución del plan de capacitación	01/09/2016	31/12/2019	Certificados emitidos por el centro de capacitación	Gerente	2000 USD

**Elaborado por:** Luis Escorza

**Fuente:** Empresa “Distribuidora Los Ángeles”

**PLAN DE ACCIÓN 2**  
**EMPRESA “DISTRIBUIDORA LOS ANGELES”**

**Objetivo:** Fortalecer la imagen corporativa de la Empresa “Distribuidora Los Ángeles” gradualmente a nivel nacional.

**Meta:** Se posesiona la imagen corporativa de la empresa “Distribuidora Los Ángeles” a nivel nacional durante el año 2015-2019.

**Estrategia:** Realizar campañas continuas de promoción y publicidad de la empresa para posesionar la marca en el mercado.

**TABLA 44: PLAN DE ACCIÓN 2**

<b>Actividad</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de finalización</b>	<b>Indicador de verificación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Costo estimado de ejecución</b>
Seleccionar medios de comunicación para publicitar el producto.	01/07/2016	07/07/2016	Informe	Jefe Comercial	30 USD
Contratar programas publicitarios con medios de comunicación a nivel local y provincial.	01/07/2016	31/07/2016	Contrato	Gerente	1000 USD
Programar promociones de ventas del producto a nivel local, provincial y nacional	15/07/2016	31/07/2016	Informe	Jefe Comercial	30 USD
Diseño de stand de ventas	01/08/2016	28/08/2016	Diseño del stand	Jefe Comercial	200
Ejecución del plan de ventas	01/09/2016	28/12/2016	Reporte plan de ventas	Jefe Comercial	100

**Elaborado por:** Luis Escorza

**Fuente:** Empresa “Distribuidora Los Ángeles”

**PLAN DE ACCIÓN 3**  
**EMPRESA “DISTRIBUIDORA LOS ANGELES”**

**Objetivo:** Elaborar la planificación y los presupuestos anuales que regulen las actividades económicas de la empresa.

**Meta:** Se realizará la planificación y el presupuesto de la empresa cada año, previo el inicio del nuevo ciclo económico- financiero del próximo año.

**Estrategia:** Presentar anualmente por parte de la unidad financiera la planificación y presupuesto anual para la aprobación de los propietarios de la empresa.

**TABLA 45: PLAN DE ACCIÓN 3**

<b>Actividad</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de finalización</b>	<b>Indicador de verificación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Costo estimado de ejecución</b>
Elaborar la planificación y presupuesto anual de la empresa	01/12/2016	10/12/2016	Plan presupuestario	Contador	20 USD
Socialización previa del documento al directorio y jefes departamentales.	11/12/2016	15/12/2016	Documento de Informe del presupuesto	Contador	20 USD
Reunión del directorio para aprobación en 1ra instancia del presupuesto anual.	16/12/2016	16/12/2016	Acta de reunión	Gerente	50USD
Reunión del directorio para aprobación en 2da y definitiva instancia del presupuesto anual.	18/12/2016	18/12/2016	Acta de reunión	Gerente	50USD
Entrega del documento final del presupuesto	22/12/2016	22/12/2016	Documento del presupuesto anual	Secretaria	10USD

**Elaborado por:** Luis Escorza

**Fuente:** Empresa “Distribuidora Los Ángeles”

**PLAN DE ACCIÓN 4**  
**EMPRESA “DISTRIBUIDORA LOS ANGELES”**

**Objetivo:** Innovar periódicamente las líneas del producto, para ampliar el volumen de ventas de la empresa

**Meta:** Innovar anualmente dos líneas de productos.

**Estrategia:** Contratar un estudio especializado de diseño para la innovación de nuevos productos.

**TABLA 46: PLAN DE ACCIÓN 4**

<b>Actividad</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de finalización</b>	<b>Indicador de verificación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Costo estimado de ejecución</b>
Reunión con los directivos de la empresa	01/08/2016	01/08/2016	Acta de sesión	Gerente	30 USD
Realizar un estudio de mercado	01/09/2016	30/10/2016	Documento de estudio de mercado	Jefe de negocios	1000 USD
Elaboración de dos nuevos diseños del producto	01/11/2016	30/11/2016	Documento diseño del producto	Jefe de negocios, Jefe de producción	200USD
Elaboración de un proceso de producción para el nuevo producto	01/12/2016	15/12/2016	diseño del proceso de producción	Jefe de producción	200USD

**Elaborado por:** Luis Escorza

**Fuente:** Empresa “Distribuidora Los Ángeles”

**PLAN DE ACCIÓN 5**  
**EMPRESA “DISTRIBUIDORA LOS ANGELES”**

**Objetivo:** Captar nuevos clientes a nivel local y nacional que permita ampliar nuestra cobertura nacional.

**Meta:** Se incrementan en un 40% el porcentaje de clientes a nivel nacional durante los años 2015-2017.

**Estrategia:** Incorporar los nuevos diseños de los productos que oferta la empresa para diversificar la producción y ofertar una amplia variedad en modelos y precios en el mercado.

**TABLA 47: PLAN DE ACCIÓN 5**

<b>Actividad</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de finalización</b>	<b>Indicador de verificación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Costo estimado de ejecución</b>
Elaborar un registro de clientes potenciales para la empresa	01/07/2016	05/07/2016	Registro	Jefe de negocios	30 USD
Visita a los clientes potenciales de la empresa	06/07/2016	30/07/2016	Informe	Vendedores	600 USD
Entrega de los planes comerciales a los nuevos clientes.	06/07/2016	30/07/2016	Informe	Vendedores	30 USD
Acuerdo de las partes sobre los planes y precios de los productos de la empresa.	06/07/2016	30/07/2016	Informe	Vendedores	30 USD
Reunión de los directivos para evaluación de los resultados.	10/08/2016	11/08/2016	Acta	Gerente	30 USD

**Elaborado por:** Luis Escorza

**Fuente:** Empresa “Distribuidora Los Ángeles”

**PLAN DE ACCIÓN 6**  
**EMPRESA “DISTRIBUIDORA LOS ANGELES”**

**Objetivo:** Incrementar el nivel de ventas con los nuevos diseños para competir en el mercado con las empresas del sector.

**Meta:** Incremento de ventas en el año 2016 al 2019 del 10% al 40% respectivamente.

**Estrategia:** Realizar campañas de promoción para nuevos clientes para ampliar la cobertura en el mercado local y nacional.

Realizar planes de adquisición y pagos para nuevos clientes.

**TABLA 48: PLAN DE ACCIÓN 6**

<b>Actividad</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de finalización</b>	<b>Indicador de verificación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Costo estimado de ejecución</b>
Reunión con los directivos de la empresa	01/08/2016	01/08/2016	Acta de sesión	Gerente	30 USD
Elaboración de un cronograma de distribución	16/08/2016	31/08/2016	Cronograma	Jefe Comercial	20 USD
Planes de ventas a actuales y nuevos clientes.	01/09/2016	15/09/2016	Plan de ventas	Jefe Comercial	100 USD
Distribución de los planes de ventas a los clientes	16/09/2016	30/09/2016	Registro	Jefe Comercial	200 USD
Distribución del producto con los nuevos diseños	01/10/2016	15/12/2016	Registro de ventas	Jefe Comercial	1000 USD
Evaluación de los resultados de ventas	16/12/2016	20/12/2016	Informe	Jefe Comercial	200 USD

**Elaborado por:** Luis Escorza

**Fuente:** Empresa “Distribuidora Los Ángeles”

### 4.3 PRESUPUESTO

Se presenta el cuadro resumen de los costos establecidos para las diferentes actividades establecidos en el plan estratégico, las mismas que fueron determinadas en la matriz de diagnóstico FODA de la empresa.

**Tabla 49: COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA**

	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>COSTOS</b>
01	CAPACITACIÓN	<b>2240</b>
02	IMAGEN CORPORATIVA	<b>1180</b>
03	PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA	<b>150</b>
04	INNOVACIÓN DEL PRODUCTO	<b>1430</b>
05	COBERTURA MERCADO	<b>720</b>
06	PLAN DE VENTAS	<b>1550</b>
	TOTAL	<b>7270</b>

**Elaborado por:** Luis Escorza

**Fuente:** Empresa “Distribuidora Los Ángeles”

#### 4.3.1 Implementación

El gerente será el responsable de la implementación y monitoreo, el cumplimiento de los objetivos, la aplicación de las estrategias determinadas en el plan. Los colaboradores de las diferentes áreas de la empresa serán parte intrínseca del equipo de trabajo para la ejecución de las diferentes actividades y así lograr el desarrollo de la empresa y cumplir con los objetivos de mercado y de rentabilidad trazados.

##### 1.- Capacitación.

La capacitación responde a una necesidad de la empresa y se convierte en una inversión que permitirá que el personal tanto de producción, de comercialización y administrativo realice sus actividades eficientemente. Se pretende realizar un programa de capacitación para cubrir ciertos vacíos que tiene el personal en sus conocimientos y habilidades, de igual manera actualizar en algunos procesos que requiera la innovación y la elaboración de nuevos productos. Para ello se cuenta con centros especializados, que cuentan con personal idóneo para impartir la enseñanza en las áreas que la empresa requiera y que consten en el plan de capacitación.

## **2.- Imagen corporativa.**

Se tiene como objetivo dar a conocer a la empresa, sus productos y sus nuevas líneas de productos, además posesionar la marca de la empresa en el mercado local y nacional.

Para ello se tiene planificado realizar sendas campañas de promoción y publicidad, las mismas que están enmarcadas en un cronograma establecido, de igual manera la promoción de los nuevos productos y precios que contará la empresa para ofertar en el mercado.

La planta directiva y administrativa previo un análisis y conforme a lo establecido en el plan designarán los medios de comunicación que más favorezcan a los intereses de la empresa previo al lanzamiento de la campaña de promoción y publicidad.

Constituyen un aporte para este fin publicidad radial, vallas publicitarias, afiches, volantes, ferias de promoción de productos.

## **3.- Planificación presupuestaria.**

La planificación presupuestaria permitirá establecer las partidas correspondientes para realizar las actividades establecidas en el plan operativo anual, además esta herramienta permite a los propietarios contar con una base para la toma de decisiones.

La capacitación en esta área es fundamental para los encargados de elaborar la planificación, la misma que debe ser realizada de manera técnica para realizar el control respectivo y poder determinar el cumplimiento entre lo planificado y ejecutado en cada una de las partidas presupuestarias.

## **4.- Innovación del producto.**

Un estudio de mercado permitirá recopilar la información necesaria del producto, lo que servirá como un elemento de juicio para realizar el análisis respectivo de las nuevos gustos y preferencias de los consumidores.

A partir de este estudio la empresa trazará una nueva gama y línea de productos para abarcar los segmentos de mercado existentes y poder posesionar a la empresa en el mercado local y nacional. Para ello se desarrollará por parte de un técnico contratado las nuevas líneas de los productos enmarcadas en los objetivos trazados en el plan estratégico.**5.- Plan de ventas.**

Es necesario establecer un plan de ventas que permita mejorar y optimizar los recursos, para ello es necesario formar parte del programa interno de capacitación de ventas que permita desarrollar las capacidades necesarias para el equipo de ventas de la empresa. Este programa de capacitación de ventas debe de ser permanente y específico.

La empresa debe aplicar técnicas de ventas que permitan satisfacer las exigencias y necesidades de los consumidores concediendo importancia a la calidad de servicio, precios y la innovación y creación de nuevas líneas de productos.

#### **6.- Cobertura de Mercado.**

El posicionamiento del mercado es importante ya que es el pilar básico para crear la imagen corporativa: anuncios, promociones, envases, publicidad, gamas de productos, permiten lograr este fin. La empresa debe posicionar el producto basados en todos los aspectos anteriores y lograr un efecto multiplicativo a largo plazo.

Se debe planificar segmento hacia donde se pretende hacer llegar el producto, además la información debe ser representativa a nivel local y nacional. La empresa debe establecer estrategias distributivas en cuanto a cobertura del mercado, entre estas la intensiva, exclusiva o selectiva, lo que permitirá establecer el porcentaje de clientes que compran el producto en un periodo dado.

#### **4.3.2 Estados Financieros.**

Al analizar el estado financiero de pérdidas y ganancias de la empresa “Distribuidora Los Ángeles” se determinó que el año 2016 obtuvo una utilidad correspondiente a las actividades comerciales de la entidad, esperando que el cumplimiento de los objetivos

establecidos en el plan permita el crecimiento económico en el futuro esperado por la empresa.

**4.3.2.1 Proyección del Estado de Pérdidas y Ganancias.** - El estado de pérdidas y ganancias del año 2016 reflejados nos permite determinar en los siguientes años correspondiente al plan estratégico una proyección de los porcentajes de utilidades considerando lo determinado en los objetivos trazados en el mismo.

En este sentido la implementación de éste, ayudará a obtener una rentabilidad que le permita a la empresa posesionarse en el mercado e ir ampliando sus perspectivas en relación a la competencia.

Se ha proyectado también los gastos en relación a la situación económica del país, tomando como índice lo determinado por el INEC en relación a las tasas anuales de la inflación en los últimos años.

**TABLA 50: ESTADO DE RESULTADOS**

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>					
<b>RUBROS / AÑOS DE VIDA</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas Netas	\$ 116.916,11	\$ 122.761,92	\$ 128.900,01	\$ 135.345,01	\$ 142.112,26
(-) Costo de Ventas	\$ 80.759,89	\$ 83.489,57	\$ 86.311,52	\$ 89.228,85	\$ 92.244,79
<b>= Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 36.156,22</b>	<b>\$ 39.272,34</b>	<b>\$ 42.588,49</b>	<b>\$ 46.116,16</b>	<b>\$ 49.867,48</b>
Gastos Operacionales	\$ 15.152,57	\$ 15.667,80	\$ 16.200,50	\$ 16.751,30	\$ 17.320,80
- Gastos de Administración	\$ 3.163,67	\$ 5.088,70	\$ 5.088,70	\$ 5.088,70	\$ 5.088,70
- Gastos Financieros	\$ 1.723,44	\$ 1.723,44	\$ 1.723,44	\$ 1.723,44	\$ 1.723,44
<b>= Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>\$ 16.116,54</b>	<b>\$ 16.792,40</b>	<b>\$ 19.575,85</b>	<b>\$ 22.552,72</b>	<b>\$ 25.734,54</b>
- 15% Participación Trabajadores					
- Impuesto a la Renta					
<b>= Utilidad Neta</b>	<b>\$ 16.116,54</b>	<b>\$ 16.792,40</b>	<b>\$ 19.575,85</b>	<b>\$ 22.552,72</b>	<b>\$ 25.734,54</b>

**Elaborado por:** Luis Escorza

**Fuente:** Empresa “Distribuidora Los Ángeles”

### **Análisis**

En el estado de resultados el cual fue proyectado por el tiempo de 5 años relacionado con la tasa de tasa de inflación del al 31 de diciembre del 2015 de 3.38% establecido por el Banco central del Ecuador, se analizó que en los dos primeros años se obtiene una utilidad de \$16116.54 y 16792.40 esto es por el pago de la deuda que se adquirió en entidades financieras, al analizar el estado financiero del tercer año se proyecta una considerable ganancia para la empresa, esta utilidad se da un pleno crecimiento en el cuarto y quinto año.

**TABLA 51: BALANCE GENERAL**

<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO</b>					
<b>RUBROS / AÑOS DE VIDA</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 10.357,96</b>	<b>\$ 19.311,95</b>	<b>\$ 22.095,40</b>	<b>\$ 25.072,27</b>	<b>\$ 28.254,09</b>
Disponible	\$ 10.357,96	\$ 19.311,95	\$ 22.095,40	\$ 25.072,27	\$ 28.254,09
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 32.461,40</b>	<b>\$ 29.941,85</b>	<b>\$ 27.422,30</b>	<b>\$ 24.902,75</b>	<b>\$ 22.383,20</b>
Equipo de Computo	\$ 950,59	\$ 950,59	\$ 950,59	\$ 950,59	\$ 950,59
Muebles y Enseres	\$ 10.717,86	\$ 10.717,86	\$ 10.717,86	\$ 10.717,86	\$ 10.717,86
Vehículos	\$ 23.312,50	\$ 23.312,50	\$ 23.312,50	\$ 23.312,50	\$ 23.312,50
Depreciación acumulada activos fijos	-\$ 2.519,55	-\$ 5.039,10	-\$ 7.558,65	-\$ 10.078,20	-\$ 12.597,75
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>					
Gastos de Constitución y Adecuación					
- Amortizaciones					
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$ 42.819,36</b>	<b>\$ 49.253,80</b>	<b>\$ 49.517,70</b>	<b>\$ 49.975,02</b>	<b>\$ 50.637,29</b>
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 22.045,75</b>	<b>\$ 27.804,33</b>	<b>\$ 25.284,78</b>	<b>\$ 22.765,23</b>	<b>\$ 20.245,68</b>
Corriente	\$ 253,72	\$ 304,46	\$ 365,36	\$ 438,43	\$ 526,11
No corriente	\$ 21.792,03	\$ 27.499,87	\$ 24.919,42	\$ 22.326,80	\$ 19.719,57
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 20.773,61</b>	<b>\$ 21.449,47</b>	<b>\$ 24.232,92</b>	<b>\$ 27.209,79</b>	<b>\$ 30.391,61</b>
Capital	\$ 4.657,07	\$ 4.657,07	\$ 4.657,07	\$ 4.657,07	\$ 4.657,07
Resultados del Ejercicio	\$ 16.116,54	\$ 16.792,40	\$ 19.575,85	\$ 22.552,72	\$ 25.734,54
Resultados Acumulados					
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 42.819,36</b>	<b>\$ 49.253,80</b>	<b>\$ 49.517,70</b>	<b>\$ 49.975,02</b>	<b>\$ 50.637,29</b>

**Elaborado por:** Luis Escorza

**Fuente:** Distribuidora Los Ángeles

### **Análisis**

El balance general proyectado tiene como finalidad mostrar los activos que es lo que posiblemente posee la empresa en el año 2015 \$42819.36 y los pasivos las deudas que tiene en año mencionado que es de \$22045.75, mediante la diferencia entre activos y pasivos se consigue el patrimonio que hace referencia al conjunto de bienes con los que cuenta la empresa para seguir en el mercado con \$ 42819.36 y así sucesivamente van variando en los próximos años.

**TABLA 52: FLUJO DE EFECTIVO**

FLUJO NETO DE EFECTIVO					
RUBROS / AÑOS DE VIDA	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
Ventas Netas	\$ 116.916,11	\$ 122.761,92	\$ 128.900,01	\$ 135.345,01	\$ 142.112,26
- Costo de Producción	\$ 80.759,89	\$ 83.489,57	\$ 86.311,52	\$ 89.228,85	\$ 92.244,79
= Utilidad Bruta	\$ 36.156,22	\$ 39.272,34	\$ 42.588,49	\$ 46.116,16	\$ 49.867,48
- Gastos de Administración	\$ 15.152,57	\$ 15.667,80	\$ 16.200,50	\$ 16.751,30	\$ 17.320,80
- Gastos de Ventas	\$ 3.163,67	\$ 5.088,70	\$ 5.088,70	\$ 5.088,70	\$ 5.088,70
- Gastos Financieros (Intereses)	\$ 1.723,44	\$ 1.723,44	\$ 1.723,44	\$ 1.723,44	\$ 1.723,44
= Utilidad antes de Impuestos	\$ 16.116,54	\$ 16.792,40	\$ 19.575,85	\$ 22.552,72	\$ 25.734,54
- 15% Participación Trabajadores					
- Impuesto a la Renta					
= Utilidad Neta	\$ 16.116,54	\$ 16.792,40	\$ 19.575,85	\$ 22.552,72	\$ 25.734,54
+ Depreciaciones	\$ 2.519,55	\$ 2.519,55	\$ 2.519,55	\$ 2.519,55	\$ 2.519,55
+ Amortizaciones					
- Pago Préstamo (Capital)					
= Flujo Neto de Efectivo	\$ 18.636,09	\$ 19.311,95	\$ 22.095,40	\$ 25.072,27	\$ 28.254,09

**Elaborado por:** Luis Escorza

**Fuente:** Distribuidora Los Ángeles

### **Análisis**

Para el primer año se estima una venta con un ingreso de \$ 116.916,11 carpetas folder y cartón laminado, en el segundo año la venta aumentará, es decir las ventas tendrían un valor de \$122.761, 92. En el tercer año se proyecta en vender una cantidad mayor con un valor de \$128.900,01 este valor se va a incrementar debido a la estrategia planteada en las ventas. En el cuarto año teniendo en cuenta que ya se incrementó el precio va a aumentar el valor de ventas el cual sería \$135.345,01 y para el quinto año incrementara la venta cuyo ingreso sería de \$148.112,26 estos valores arrojados muestran que la empresa “Distribuidora Los Ángeles” se hallará en óptimas condiciones de financiamiento.

### 4.3.2.2 Índices Financieros.

Para determinar la rentabilidad en los años de la planificación se ha calculado los índices de rentabilidad, reflejando que en los próximos años la utilidad se ha incrementado significativamente, permitiendo que la empresa alcance porcentajes de crecimiento económico significativo.

**GRÁFICO 29: RAZONES DE LIQUIDEZ**

INDICE	FÓRMULA	RESULTADOS					INTERPRETACION
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>							
<b>LIQUIDEZ</b>	Total Activo / Total Pasivo	1,94	1,77	1,96	2,20	2,50	Por cada dólar de deuda a corto y largo plazo que la empresa posea, tendrá 1,94 dólares para pagar en el primer año de vida del proyecto. La liquidez irá aumentando significativamente en los próximos años hasta llegar al quinto año.
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	Activo Corriente-Pasivo Corriente	\$ 10.104,24	\$ 19.007,49	\$ 21.730,04	\$ 24.633,84	\$ 27.727,97	El capital de Trabajo en el primer año será de 10104,24 dólares, y se incrementará hasta los 27727,97 en el quinto año.

**Elaborado por:** Luis Escorza

**Fuente:** Empresa "Distribuidora Los Ángeles"

### Análisis

Por medio de índice financiero Razones de liquidez, se puede determinar que, por cada dólar de deuda a corto y largo plazo que la empresa posee, tendrá 1.94 dólares para pagar en el primer año, en el segundo año 1.77, el tercer año 1.96, y así sucesivamente en has llegar al quinto año que aumenta considerablemente su liquidez.

### GRÁFICO 30: RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO							
<b>ENDEUDAMIENTO</b>	Pasivo Total/Activo Total	51%	56%	51%	46%	40%	La empresa tendrá un endeudamiento del 51% en el primer año. Sin embargo este índice irá reduciendo con el paso de los años hasta llegar al quinto año en donde se tendrá un endeudamiento del 40%, es decir que en este año la empresa pertenecerá enteramente a sus inversionistas.
<b>APALANCAMIENTO FINANCIERO</b>	TOTAL ACTIVO/TOTAL PATRIMONIO	2,06	2,30	2,04	1,84	1,67	Al contemplar deuda durante el plan estratégico, se observa que la empresa tendrá un apalancamiento financiero que va desde el 2,06 en el año 1 hasta el 1,67; situación que se encuentra dentro de los márgenes normales de utilización de deuda.
<b>SOLVENCIA</b>	TOTAL PATRIMONIO/TOTAL ACTIVO	49%	44%	49%	54%	60%	En términos generales la empresa es financieramente solvente, ya que el primer año empieza con un índice del 49% de solvencia hasta llegar al 60% de solvencia en el quinto año; muy saludable para los Inversionistas ya que lo recomendable es manejar índices de solvencia superiores al 50%.
RAZONES DE ACTIVIDAD							
<b>ROTACION DEL ACTIVO TOTAL</b>	VENTAS NETAS/TOTAL ACTIVO	2,73	2,49	2,60	2,71	2,81	Por cada dólar que rotará o circulará dentro de los activos totales de la empresa se generará 2,73 dólares en ventas en el primer año, este índice se incrementará en los próximos años hasta 2,81 en el quinto año, situación que demuestra una fortaleza, porque lo recomendable es incrementar o por lo menos mantener este índice.
<b>ROTACION DEL ACTIVO FIJO</b>	VENTAS NETAS/ACTIVO FIJO	3,60	4,10	4,70	5,43	6,35	Este índice complementa al de Rotación del Activo Total, ya que con éste se determina en donde se está acumulando los recursos que ingresarán a la empresa, si en el activo corriente o en el activo fijo. Por cada dólar que la empresa posea en activos fijos se generará 3,60 dólares en ventas en el primer año; y se incrementará hasta 6,35 en el quinto año; esto comprueba que el dinero que ha ingresado se acumulado en el activo corriente.

**Elaborado por:** Luis Escorza

**Fuente:** Empresa “Distribuidora Los Ángeles”

**GRÁFICO 31: RAZONES DE RENTABILIDAD**

RAZONES DE RENTABILIDAD							
<b>MARGEN BRUTO</b>	Ventas Netas – Costo de Ventas / Ventas	31%	32%	33%	34%	35%	El Margen de Rentabilidad Bruto en Ventas es del 31% en el primer año, y se incrementará hasta 35% en el quinto año, valores que se encuentran dentro de los márgenes establecidos en el plan estratégico
<b>MARGEN NETO</b>	UTILIDAD NETA/VENTAS NETAS	14%	14%	15%	17%	18%	El Margen Neto identifica el grado de afectación de los gastos de operación sobre el Margen Bruto. Este índice será del 14% en el primer año, y se incrementará hasta el 18% en año 5. Al compararlo con su similar del margen Bruto se puede ver como los gastos operacionales reducirán el margen.
<b>RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN</b>	UTILIDAD NETA/PATRIMONIO	78%	78%	81%	83%	85%	La inversión que los dueños tienen en la empresa generará un rendimiento del 78% en el primer año, pero esta situación mejorará inmediatamente después del año 2 obteniendo índices superiores al 80% en los próximos años, interpretándose en términos generales como atractivo para los inversionistas.
<b>RENTABILIDAD SOBRE EL ACTIVO TOTAL</b>	UTILIDAD NETA/ACTIVOS TOTALES	38%	34%	40%	45%	51%	La inversión total en activos que tiene la empresa (capital propio + capital de terceros) generará un retorno del 38% en el primer año, y se incrementará hasta el 51% en el año 5. Identificando que el primer año la empresa es rentable.

**Elaborado por:** Luis Escorza

**Fuente:** Empresa “Distribuidora Los Ángeles”

## CONCLUSIONES

- El desarrollo de un análisis de la situación actual de la empresa permite identificar los factores internos que pueden desarrollarla, tales como la variedad, calidad del producto, infraestructura, y la maquinaria adecuada, conjuntamente con el crecimiento del mercado que se establece en la oportunidad más relevante del entorno externo.
- Al definir una filosofía empresarial y plantear estrategias en el plan estratégico van a permitir a futuro contar con los direccionamientos necesarios para cumplir con los objetivos de desarrollo en cada una de las áreas de la empresa, lo que se ve reflejado en el crecimiento en los porcentajes de utilidad y rentabilidad.
- La falta de un plan estratégico ha repercutido en la improvisación de actividades, lo que no permite a la empresa contar con procesos formales de planeación repercutiendo en la rentabilidad de la empresa.

## **RECOMENDACIONES**

- Desarrollar los factores del ambiente interno de la empresa en relación a sus fortalezas y establecer un monitoreo y planes de aplicación para mitigar los puntos relevantes en relación a sus debilidades.
- Socializar el contenido del plan estratégico a todos los niveles de la organización, para interiorizar en ellos el compromiso con los objetivos estratégicos el cumplimiento de cada una de las estrategias establecidas en la planificación.
- Aplicar el plan estratégico en cada una de sus etapas, con el fin de alcanzar la visión planteada y los objetivos trazados en el presente documento.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arens, A., et.al (2007). Auditoría: un enfoque integral: México:*
- Bernal, C. A. (2006). Metodología de la Investigación. México: Pearson Educación.*
- Brun , (2008). Matemática Financiera y Estadística Básica. Madrid: Bresca Editorial.*
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2010). Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones. México: Mc Graw Hill.*
- Domingo, J. (2008). Calidad y Mejora Continua. Madrid: Donostiarra*
- Economistas Consejo General . (2012). Nuevas tendencias en finanzas corporativas. Madrid: ACCID.*
- Fernández, A. (2011). Dirección y Planificación Estratégica en la Empresas y Organizaciones. Madrid: Díaz de Santos .*
- Francés , A. (2008). Estrategia y planes para la empresa. México: Pearson Educación .*
- García, S. (2010). Estrategia empresarial. Madrid: Esic.*
- Gil, M. (2013). Cómo crear y hacer funcionar una empresa . Madrid: Esic.*
- Jiménez, E. (2010). Elaboración de un Plan de Emergencias.Madrid: Vértice.*
- Lara Muñoz, E. M. (2011). Fundamentos de Investigación. México: Alfaomega.*
- Lerma, A., & Barcena, S. (2010). Planeacion Estratégica por área de funciones.3ra. ed. Mexico:Mc Graw Hill*
- López, D. (2011). Comunicación Empresarial: Plan Estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones. Bogotá: Universidad de La Sabana.*
- López, D. (2012). Plan Estratégico para la Camara de Industrias Textiles de la Provincia de Tungurahua y la Imagen Corporativa". Ambato: Universidad Regional Autónoma de los Andes.*
- Lozano, R. C. (2012). "Diseño de un Plan de Marketing Estratégico para Mejorar el Posecionamiento de la Empresa Sedemi en la ciudad de Quito". Ambato : Universidad Técnica de Ambato .*
- Maldonado E., M. (2011). Auditoria de Gestión.4ta ed. Quito: Producciones Digitales Abya-Yala.*
- Moyolema, M. M. (2011). La gestion Financiera y su impacto en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y credito Kuriñan de la ciudad de Ambato año 2010. Ambato: Universidad Tecnica de Ambato.*

- Munch, L. (2010). Administracion . Mexico : Pearson Educacion.*
- Nosnik, O. A. (2005). Culturas organizacionales, su origen, consolidación y desarrollo . Madrid: Gesbiblo, S.I.*
- Puchol, L. (2012). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid : Díaz de Santos*
- Roberts, J. (2010). La empresa moderna . Barcelona: edit.*
- Solanas, I., & Sabaté, J. (2008). Gestión y Planificación de Cuentas en Publicidad. Madrid: Editorial UOC.*
- Tobar, A. K. (2007). Elaboracion de un plan estrategico para la empresa Rhenania S.A. ubicado en la ciudad de Quito . Quito: Escuela Politécnica del Litoral .*
- Velasquez, M. (2006). Etica en los negocios, concepto y casos. Mexico: Pearson Educación .*
- Zambrano, A. (2007). Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública . Caracas: Publicaciones UCAB.*

## INTERNET

- Aranda, P. (03 de Mayo de 2015). Entorno dinámico y cambiante . *Obtenido de Recuperado:* <http://www.buenastareas.com/ensayos/Entorno/72408172.html>
- Arcia, C. I. (30 de Marzo de 2011). Gestión Administrativa . *Obtenido de Liderazgo Estratégico* : *Recuperado:*<http://gestion-admtiva.blogspot.com/2011/03/liderazgo-estrategico.html>
- Brun , X., Elvira, O., & Puig, X. (2008). Matemática Financiera y Estadística Básica. España: Bresca Editorial.
- Catagua, C. J. (10 de Febrero de 2016). Modelo de planificación estratégica . *Obtenido de Intensión estratégica* : *Recuperado:*<http://www.slideshare.net/joanuleam/modelo-de-planificacion-estrategica>
- Cuevas, M. (11 de Noviembre de 2013). Planeación Estratégica, Macroeconomía II. *Obtenido de Premisas para la elaboración de la visión* : *Recuperado:*<https://maricuevas.files.wordpress.com/2013/11/planificacic3b3n-estratic3a9gica-sesion3.pdf>
- Economipedia. (2016). Empresas mas grandes del mundo . *Obtenido de Recuperado:*<http://economipedia.com/ranking/empresas-mas-grandes-del-mundo-2015.html>
- Ekos. (30 de Diciembre de 2015). Indice Ekos de Actividad Económica. *Obtenido de Perspectiva* 2016: *recuperado:* <http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idArt=6978>
- Ekos. (2015). Indice Ekos de Actividad Económica. *Obtenido de Recuperado:*<http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idArt=6978>
- Fondo Monetario Internacional . (04 de Enero de 2016). La economía mundial 2016. *Obtenido de Recuperado:*<http://www.imf.org/external/Spanish/pubs/ft/survey/so/2016/INT010416AS.htm>
- Fonseca, P. (2016). Producto Interno Bruto. *Obtenido de Recuperado:*<http://www.analisiseconomico.info/index.php/opinion2/414-el-producto-interno-bruto>.
- Gómez, D. (21 de Mayo de 2013). Business Administración. *Obtenido de Principios de la planeación:* *Recuperado de:* <http://devigomez.blogspot.com/2013/05/proceso-administrativo.html>

González, H. F. (25 de Septiembre de 2005). Analisis FODA herramienta estrategica de las organizaciones . Obtenido de Las Fortalezas definición: Recuperado:<http://www.gestiopolis.com/analisis-foda-herramienta-estrategica-de-las-organizaciones/>

Hernández, J. A. (8 de Julio de 2015). Jerarquia y Liderazgo en las Organizaciones. Obtenido de Concepto de Jerarquía: <https://prezi.com/ub0ovdwm9tin/jerarquias-y-liderazgo-en-las-organizaciones/>

Instituto Nacional de Estadística y Censo . (Abril de 2016). Inflación Mensual . Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionAbril2016/Reporte\\_inflacion\\_201604.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionAbril2016/Reporte_inflacion_201604.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Censo . (2010). Censo de población y Vivienda . Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/tungurahua.pdf>

Juan, C. (18 de Febreo de 2013). Diagnostico estrategico . Obtenido de Recuperado:[https://prezi.com/qhsu\\_zzx6quh/copy-of-planeacion-estrategica/](https://prezi.com/qhsu_zzx6quh/copy-of-planeacion-estrategica/)

Líderes . (Diciembre de 14 de 2015). Ecuador entre los países con más caída en sus exportaciones . Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-exportaciones-americalatina-economia.html>

Mello, A. (15 de Junio de 2016). Elaboracion de misión,visión,objtivos. Obtenido de la visión :Recuperado: <http://www.iberonline.com/v3/VE/lecturas/vespci02.html>

Pérez, V. J. (5 de Abril de 2013). La globalizacion va de la mano de las multinacionales . Obtenido de El Orden Mundial en el siglo S.XXI: Recuperado:<http://elordenmundial.com/economia/empresas-multinacionales/>

Planeación Estratégica. (7 de Junio de 2012). Planeación Estratégica. Obtenido de El proceso de preveer el futuro: Recuperado:<http://lti10.blogspot.com/2012/06/21-el-proceso-de-prever-el-futuro.html>

Sánchez, E. (14 de Agosto de 2013). Emprendimiento. Obtenido de Por qué es inportante hacer una buena declaración de la misión para tu empresa: Recuperado:<https://theenterpriser.com.mx/2013/08/14/porque-es-importante-hacer-una-buena-declaracion-de-mision-para-tu-empresa/>

Suárez, C. E. (14 de junio de 2016). Los valores organizacionales . Obtenido de Lupa Empresarial :Recuperado: <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/87/168>

*Velázquez, E. R. (2013). Diagnostico situacional. Obtenido de Calidad de la gestion administrativa de la facultad de ciencias aeconomicas y administrativas de la universidad naciopnal de Itapúa:Recuperado: [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/erv/diagnostico.html#\\_ftn9](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/erv/diagnostico.html#_ftn9)*

### **WEBGRAFÍA:**

<http://www.politicasdeecuador.blogspot.com/2010/08/aspectos-politicos-de-ecuador.html>

<http://tisaleo.gob.ec/mi-municipio/objetivos-y-politicas/>

<https://issuu.com/economiaecuador/docs/ec-5-web/1>

<http://empresamastecnologia.blogspot.com/2012/07/las-tic-en-el-ecuador-entorno-politico.html>

## ANEXOS

### GUÍA DE ENCUESTA

### CUESTIONARIO

**OBJETIVO:** Determinar los elementos necesarios para desarrollar un diagnóstico de la empresa.

**INDICACIONES:** Por favor responda el siguiente cuestionario.

**DIRIGIDO A:** propietarios.

#### Cuestionario No1

##### Anexo 1: Cuestionario N°1: Determinación de la misión

<b>Para definir la misión conteste las siguientes preguntas:</b>
<b>1.- Nombre o razón social de la empresa:</b> "Distribuidora los Ángeles"
<b>2.- Giro de la empresa:</b> Distribución y comercialización de cartón laminado y carpetas folders.
<b>3.- Tipo de persona jurídica:</b> Sociedad de Hecho.
<b>4.- Por qué motivo se creó:</b> Oportunidad de trabajo, idea visionaria, responsabilidad por cancelar deudas contraída por terceros
<b>5.- ¿Qué hace la empresa?</b> Venta al por mayor y menor de cartón y productos de cartón, cartulina
<b>6.- ¿Quién es el cliente actual?</b> Principales librerías, bazares, vidrierías, imprentas
<b>7.- ¿Porque hace la actividad empresarial que actualmente realiza?</b> Por brindar una excelente atención al cliente, se constituye al progreso de la sociedad y el sector estudiantil.
<b>8.- ¿Para quién lo hace?:</b> Para satisfacer las necesidades de la sociedad y el cliente de la parroquia, cantón y provincia.

## Cuestionario No 2

### Anexo 2: Cuestionario N° 2: Determinación de la visión

<p><b>Instrucciones:</b> Para visualizar con mayor detalle el futuro deseado para la organización, conteste las preguntas que a continuación se le hacen. El tiempo debe corresponder al plazo comprendido por el plan estratégico (3 a 5 años)</p>
<p><b>1.- ¿Qué quiero que mi empresa sea en el futuro, al finalizar el tiempo que comprende el plan estratégico?</b></p> <p>Ser una empresa líder en el mercado nacional</p>
<p><b>2.- ¿En dónde deseo que esté la empresa al finalizar el tiempo que abarca el plan?</b></p> <p>Situada a nivel nacional con distintas sucursales para satisfacer las necesidades de los diversos clientes.</p>
<p><b>3.- ¿Qué quiero que la organización tenga al finalizar el tiempo que abarca el plan?</b></p> <p>Reconocimiento en el mercado</p> <p>Cumplimiento con los objetivos empresariales</p>
<p>Clientes satisfechos</p>

## Cuestionario No 3

### Anexo 3: Cuestionario N°3: Determinación de los valores

<b>Instrucciones; Para estructurar el esquema de valores o creencias compartidas que orienten la acción de la organización, conteste las siguientes preguntas, describa con precisión cada uno de los valores internos y externos de la empresa.</b>
<b>1.- ¿En que creemos como empresa?</b> Responsabilidad hacia nuestros clientes, cliente satisfecho, cliente frecuente y contento.
<b>2.- ¿Cuáles son los valores más importantes con respecto a los clientes?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Respeto</li><li>• Puntualidad</li><li>• Responsabilidad</li><li>• Confiabilidad</li><li>• Honradez</li></ul>
<b>3.- ¿Cuáles son los valores más importantes con respecto a los colaboradores?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Respeto</li><li>• Responsabilidad</li><li>• Confiabilidad</li><li>• Puntualidad</li><li>• Honradez</li><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Compromiso</li></ul>
<b>4.- ¿Cuáles son los valores más importantes con respecto a la sociedad en general?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Respeto</li><li>• Responsabilidad</li><li>• Honradez</li></ul>
<b>5.- ¿Cuáles son los valores más importantes con respecto a los proveedores?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Respeto</li><li>• Honradez</li><li>• Responsabilidad</li></ul>
<b>6.- ¿Cuáles son los valores más importantes con respecto a los propietarios?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Respeto</li><li>• Responsabilidad</li><li>• Puntualidad</li><li>• Honradez</li><li>• Confianza</li><li>• Solidaridad</li></ul>

## Cuestionario No 4

### Anexo 4: Cuestionario N°4: Determinación de los objetivos

<b>Instrucciones: Defina los objetivos cuya consecución encamine a la realización de la visión deseada</b>		
<b>TÍTULO DEL OBJETIVO ¿QUÉ QUIERO LOGRAR?</b>	<b>TIEMPO PARA EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLES DEL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO</b>
Incrementar las ventas del producto de la empresa	6 meses	Propietario Gerente
Mayor producción	6 meses	Gerente Personal de producción
Reducir los desperdicios de material	3 meses	Personal de producción
Compromiso de los colaboradores	2 meses	Propietario

## Cuestionario No 5

### Determinación de los objetivos

#### Anexo 5: Cuestionario N°5: Análisis interno: Fortalezas y Debilidades

<b>Relación de las fortalezas</b>			
<b>Número</b>	<b>Área</b>	<b>Descripción de la fortaleza</b>	<b>Rango de valoración (1-5)</b>
1	Administración	Atención al cliente	5
2	Producción	No existe rotación de personal	3
3	Producción	Variedad de productos	5
4	Producción	Calidad del producto	5
5	Producción	Elaboración del producto	5
6	Producción	Maquinaria adecuada	5
7	administrativo	Infraestructura propia	4

<b>Relación de las debilidades</b>			
<b>Número</b>	<b>Área</b>	<b>Descripción de la debilidad</b>	<b>Rango de valoración (1-5)</b>
1	Administrativo	No existe planificación	5
2	Administrativo Producción	Retraso en la entrega de mercadería	5
3	Administrativo	No existe presupuestos elaborados	5
4	Administrativo	Falta de capacitación al personal	4
5	Administrativo Producción	Escasa capacidad de innovación del producto	4
6	Administrativo Producción	Carencia de tecnología	4
7	Producción	Falta de servicio selectivo	4

### **Cuestionario No 6**

#### **Determinación de los objetivos**

##### **Anexo 6: Análisis externo: Oportunidades y amenazas**

<b>Relación de las oportunidades</b>		
<b>Número</b>	<b>Descripción de la oportunidad</b>	<b>Rango de valoración (1-5)</b>
1	Crecimiento del mercado	4
2	Fuentes de trabajo	3
3	Innovación tecnológica	4
4	Captación de nuevos proveedores	4
5	Apertura de sucursales a nivel nacional	4
6	Importar materia prima	3
<b>Relación de las amenazas</b>		
<b>Número</b>	<b>Descripción de la amenaza</b>	<b>Rango de valoración (1-5)</b>
1	Competencia desleal	5
2	Escases de proveedores	5
3	Participación estatal "REGULACIONES ESTATALES"	5
4	Crisis económica	5
5	Incremento de la competencia	4
6	Impuestos dispuestos por el Estado	4

## CUESTIONARIO

### Anexo 7: Cuestionario dirigido al personal administrativo

**OBJETIVO:** Conocer la situación actual de la empresa.

**INDICACIONES:** Por favor responda las siguientes preguntas, marque con una X su respuesta.

**DIRIGIDO A:** propietarios y personal administrativo

**PREGUNTAS:**

**1. ¿La empresa cuenta con una planificación para el cumplimiento de sus actividades?**

N°	CARGO	RESP.		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
	<b>TOTAL</b>			

**2. ¿Las actividades que ejecuta la empresa se desarrollan en base a un presupuesto establecido por la organización?**

N°	CARGO	RESP.		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
	<b>TOTAL</b>			

3. ¿Cree usted que es necesario que la empresa planifique adecuadamente las actividades y procesos establecidos?

<i>Nº</i>	<i>CARGO</i>	<i>RESP.</i>		<i>OBSERVACIONES</i>
		<i>SI</i>	<i>NO</i>	
<i>1</i>				
<i>2</i>				
<i>3</i>				
<i>4</i>				
<i>5</i>				
<i>6</i>				
<i>7</i>				
	<i>TOTAL</i>			

4. ¿La empresa cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de sus actividades?

<i>Nº</i>	<i>CARGO</i>	<i>RESP.</i>		<i>OBSERVACIONES</i>
		<i>SI</i>	<i>NO</i>	
<i>1</i>				
<i>2</i>				
<i>3</i>				
<i>4</i>				
<i>5</i>				
<i>6</i>				
<i>7</i>				
	<i>TOTAL</i>			

**5. ¿Posee la empresa una Misión y una Visión?**

<i>Nº</i>	<i>CARGO</i>	<i>RESP.</i>		<i>OBSERVACIONES</i>
		<i>SI</i>	<i>NO</i>	
<i>1</i>				
<i>2</i>				
<i>3</i>				
<i>4</i>				
<i>5</i>				
<i>6</i>				
<i>7</i>				
	<i>TOTAL</i>			

**6. ¿Cuenta la empresa con valores organizacionales que normen las actividades y funciones que realiza el personal?**

<i>Nº</i>	<i>CARGO</i>	<i>RESP.</i>		<i>OBSERVACIONES</i>
		<i>SI</i>	<i>NO</i>	
<i>1</i>				
<i>2</i>				
<i>3</i>				
<i>4</i>				
<i>5</i>				
<i>6</i>				
<i>7</i>				
	<i>TOTAL</i>			

**7 ¿La empresa ha establecido estrategias empresariales para el cumplimiento de sus objetivos?**

<i>Nº</i>	<i>CARGO</i>	<i>RESP.</i>		<i>OBSERVACIONES</i>
		<i>SI</i>	<i>NO</i>	
<i>1</i>				
<i>2</i>				
<i>3</i>				
<i>4</i>				
<i>5</i>				
<i>6</i>				
<i>7</i>				
	<i>TOTAL</i>			

**8 ¿Qué factores considera que retrasan el desarrollo de la empresa?**

<i>Nº</i>	<i>CARGO</i>	<i>RESP.</i>		<i>OBSERVACIONES</i>
		<i>SI</i>	<i>NO</i>	
<i>1</i>				
<i>2</i>				
<i>3</i>				
<i>4</i>				
<i>5</i>				
<i>6</i>				
<i>7</i>				
	<i>TOTAL</i>			

**9 ¿La empresa ha efectuado un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que afectan el desenvolvimiento de sus actividades?**

<i>Nº</i>	<i>CARGO</i>	<i>RESP.</i>		<i>OBSERVACIONES</i>
		<i>SI</i>	<i>NO</i>	
<i>1</i>				
<i>2</i>				
<i>3</i>				
<i>4</i>				
<i>5</i>				
<i>6</i>				
<i>7</i>				
	<i>TOTAL</i>			

**9 ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional definida y las responsabilidades en cada área de trabajo?**

<i>Nº</i>	<i>CARGO</i>	<i>RESP.</i>		<i>OBSERVACIONES</i>
		<i>SI</i>	<i>NO</i>	
<i>1</i>				
<i>2</i>				
<i>3</i>				
<i>4</i>				
<i>5</i>				
<i>6</i>				
<i>7</i>				
	<i>TOTAL</i>			

**10 ¿Cree que es necesario establecer una Planificación Estratégica que dirija el cumplimiento de metas y objetivos propuestos?**

<i>Nº</i>	<i>CARGO</i>	<i>RESP.</i>		<i>OBSERVACIONES</i>
		<i>SI</i>	<i>NO</i>	
<i>1</i>				
<i>2</i>				
<i>3</i>				
<i>4</i>				
<i>5</i>				
<i>6</i>				
<i>7</i>				
	<i>TOTAL</i>			

## CUESTIONARIO

### Anexo 8: Cuestionario dirigido al propietario

**OBJETIVO:** Determinar los elementos necesarios para desarrollar un diagnóstico de la empresa.

**INDICACIONES:** Por favor responda el siguiente cuestionario.

**DIRIGIDO A:** propietarios.

#### Cuestionario No1

##### Determinación de la misión

<b>Para definir la misión conteste las siguientes preguntas:</b>
<b>1.- Nombre o razón social de la empresa:</b>
<b>2.- Giro de la empresa:</b>
<b>3.- Tipo de persona jurídica:</b>
<b>4.- Por qué motivo se creó:</b>
<b>5.- ¿Qué hace la empresa?</b>
<b>6.- ¿Quién es el cliente actual?</b>
<b>7.- ¿Porque hace la actividad empresarial que actualmente realiza?</b>
<b>8.- ¿Para quién lo hace?:</b>

#### Cuestionario No 2

##### Determinación de la visión

<b>Instrucciones:</b> Para visualizar con mayor detalle el futuro deseado para la organización, conteste las preguntas que a continuación se le hacen. El tiempo debe corresponder al plazo comprendido por el plan estratégico (3 a 5 años)
<b>1.- ¿Qué quiero que mi empresa sea en el futuro, al finalizar el tiempo que comprende el plan estratégico?</b>
<b>2.- ¿En dónde deseo que esté la empresa al finalizar el tiempo que abarca el plan?</b>
<b>2.- ¿Qué quiero que la organización tenga al finalizar el tiempo que abarca el plan?</b>

### Cuestionario No 3

#### Determinación de los valores

<b>Instrucciones; Para estructurar el esquema de valores o creencias compartidas que orienten la acción de la organización, conteste las siguientes preguntas, describa con precisión cada uno de los valores internos y externos de la empresa</b>
<b>1.- ¿En que creemos como empresa?</b>
<b>2.- ¿Cuáles son los valores más importantes con respecto a los clientes?</b>
<b>3.- ¿Cuáles son los valores más importantes con respecto a los trabajadores?</b>
<b>4.- ¿Cuáles son los valores más importantes con respecto a la sociedad en general?</b>
<b>5.- ¿Cuáles son los valores más importantes con respecto a los proveedores?</b>
<b>6.- ¿Cuáles son los valores más importantes con respecto a los propietarios?</b>

### Cuestionario No 4

#### Determinación de los objetivos

<b>Instrucciones: Defina los objetivos cuya consecución encamine a la realización de la visión deseada</b>		
<b>TÍTULO DEL OBJETIVO ¿QUÉ QUIERO LOGRAR?</b>	<b>TIEMPO PARA EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLES DEL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO</b>

**Cuestionario No 5**  
**Determinación de los objetivos**  
**Análisis interno: Fortalezas y Debilidades**

<b>Relación de las fortalezas</b>			
<b>Número</b>	<b>Área</b>	<b>Descripción de la fortaleza</b>	<b>Rango de valoración (1-5)</b>

<b>Relación de las debilidades</b>			
<b>Número</b>	<b>Área</b>	<b>Descripción de la fortaleza</b>	<b>Rango de valoración (1-5)</b>

## Cuestionario No 6

### Determinación de los objetivos

#### Análisis externo: Oportunidades y amenazas

<b>Relación de las oportunidades</b>		
<b>Número</b>	<b>Descripción de la oportunidad</b>	<b>Rango de valoración (1-5)</b>

<b>Relación de las amenazas</b>		
<b>Número</b>	<b>Descripción de la amenaza</b>	<b>Rango de valoración (1-5)</b>