



**Diseño del Cuadro de Mando Integral a los procesos de ventas y recuperación
de cartera en la empresa DISTRIGRANDA S.A.**

Freire Pardo, Jonathan Javier

Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

Centro de Posgrados

Maestría en Finanzas Empresariales

PhD. Carrillo Punina Álvaro Patricio

19 de Enero del 2020



Tesis_Freire_ESPE.pdf

Scanned on: 21:5 December 23, 2021 UTC



Overall Similarity Score



Results Found



Total Words in Text

Identical Words	486
Words with Minor Changes	60
Paraphrased Words	68
Ommited Words	0

ALVARO
PATRICIO
CARRILLO
PUNINA

Firmado
digitalmente por
ALVARO PATRICIO
CARRILLO PUNINA
Fecha: 2021.12.23
16:14:31 -05'00'



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
CENTRO DE POSGRADOS

Certificación

Certifico que el trabajo de titulación, “**Diseño del Cuadro de Mando Integral a los procesos de ventas y recuperación de cartera en la empresa DISTRIGRANDA S.A.**” fue realizado por el señor **Freire Pardo, Jonathan Javier**, el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 19 de enero del 2020

Dr. Álvaro Patricio Carrillo Punina

C.C.: 0501623284



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y

TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

Responsabilidad de Autoría

Yo, Freire Pardo, Jonathan Javier, con cédula de ciudadanía n° 110480942-9, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **“Diseño del Cuadro de Mando Integral a los procesos de ventas y recuperación de cartera en la empresa DISTRIGRANDA S.A.”** es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 20 de enero del 2020

Firma

Econ. Jonathan Freire Pardo

C.C.: 1104809429



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

Autorización de Publicación

Yo, **Freire Pardo, Jonathan Javier**, con cédula de ciudadanía n° **110480942-9** autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **“Diseño del Cuadro de Mando Integral a los procesos de ventas y recuperación de cartera en la empresa DISTRIGRANDA S.A.”** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 20 de enero del 2020

Firma

Econ. Jonathan Freire Pardo

C.C.: 1104809429

Dedicatoria

En primer lugar a mi Madre por ser la persona que desde niño me inculco los valores y principios que fortalecieron mis hábitos hacia la educación.

A mi esposa e hijos quienes me han acompañado en este proceso de enseñanza consolidándose como el pilar emocional de mi vida.

Econ. Jonathan Freire Pardo

Agradecimiento

A la Universidad de las Fuerzas Armadas Espe, lugar en donde adquirí los conocimientos necesarios para un mejor desenvolvimiento profesional, a todos los docentes quienes han mediante sus experiencias han forjado la guía de enseñanza y al Coordinador de la carrera quien fue un pilar fundamental de este proceso.

Econ. Jonathan Freire Pardo

Contenido

Certificación	3
Responsabilidad de Autoría	4
Autorización de Publicación	5
Dedicatoria	6
Agradecimiento	7
Resumen.....	13
Abstract.....	14
Capítulo I: Introducción	15
Antecedentes.....	15
Justificación	16
Planteamiento del Problema	18
Objetivos	21
<i>Objetivo General</i>	21
<i>Objetivos Específicos</i>	22
Capítulo II: Marco Teorico	23
Cuadro de Mando Integral	23
<i>Análisis de Factores Externos</i>	24
<i>Análisis de Factores Internos</i>	25
Diseño CMI.....	27
<i>Mapa Estratégico</i>	28
Construcción de Escenarios	28
<i>Metodología de Schwarz</i>	30

Estructura por Objetivos	31
Barreras y Resistencia al Cambio	32
Capítulo III: Planificación Estratégica	34
Desarrollo del Mercado.....	34
Factores Locales	35
Fuerzas Impulsoras y Restrictivas	38
Análisis FODA	40
<i>Entorno Externo</i>	40
<i>Matriz EFE</i>	42
<i>Entorno Interno</i>	43
<i>Matriz EFI</i>	44
Balance Estratégico	45
<i>Matriz de Totales y Porcentajes</i>	47
Planteamiento de Estrategias	47
Recursos Organizacionales	48
Capítulo IV: Mapa Estratégico e Indicadores.....	50
Objetivos Organizacionales	50
Perspectiva Financiera	51
Perspectiva de Clientes	52
Perspectiva de Procesos Internos	53
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	53
Mapa Estratégico.....	54
<i>Misión</i>	55

	10
<i>Visión</i>	55
Capitulo V: Diseño de Cuadro de Mando Integral.....	57
Plan de Contingencia.....	57
<i>Pilares</i>	58
<i>Estrategias</i>	59
<i>Organigrama</i>	60
<i>Aplicación de Herramientas Tecnológicas</i>	61
Cuadro de Mando Integral	64
Estimaciones Financieras	67
Conclusiones.....	70
Recomendaciones.....	71
Bibliografía	72
Anexos	75

Índice de Tablas

Tabla 1 Metodología general de ocho pasos propuesto por Schwartz.....	30
Tabla 2 Estructura por objetivos	31
Tabla 3 Factores Locales	35
Tabla 4 Oportunidades	40
Tabla 5 Amenazas	41
Tabla 6 Matriz EFE.....	42
Tabla 7 Fortalezas.....	43
Tabla 8 Debilidades.....	44
Tabla 9 Matriz EFI.....	44
Tabla 10 Factores de optimización.....	45
Tabla 11 Factores de Riesgo	46
Tabla 12 Matriz de Totales	47
Tabla 13 Análisis FODA	48
Tabla 14 Indicadores Financieros.....	51
Tabla 15 Indicadores de perspectiva de clientes	52
Tabla 16 Indicadores de procesos internos	53
Tabla 17 Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento.....	54
Tabla 18 Pilares	59
Tabla 19 Herramientas Tecnológicas	61
Tabla 20 Cuadro de Mando Integral	64
Tabla 21 Estimaciones Financieras	67

Índice de Figuras

Figura 1 Morosidad vs Rentabilidad	18
Figura 2 Análisis Causa-Efecto	20
Figura 3 Impacto de Aislamiento Social en las actividades de Comercio.....	25
Figura 4 Enfoque por procesos	26
Figura 5 Perspectivas de Análisis.....	27
Figura 6 Descripción de perspectivas.....	28
Figura 7 Aspectos para desarrollar escenarios	29
Figura 8 Análisis de Fuerzas	38
Figura 9 Recursos.....	49
Figura 10 Objetivos Estratégicos.....	50
Figura 11 Mapa Estratégico	56
Figura 12 Organigrama	60

Resumen

La planificación de las actividades realizadas por una empresa se debe desarrollar con anticipación y las mismas ser medidas en base a ello; en el caso de Distrigranda S.A ha llevado una administración empírica, lo que conlleva que su comportamiento sea variable y no cuente con los recursos necesarios para sobrellevar una situación como la ocasionada por la pandemia COVID-19.

En este contexto se analiza cuáles han sido sus estrategias y si las mismas son o no viables, para incrementar sus ventas y recuperar la cartera vencida; si bien la empresa se ha mantenido por más de una década en el mercado, las cuentas por cobrar han impedido sus intenciones de expandirse a otras provincias; ya que estas, limitan su capacidad de inversión.

Por otra parte, al analizar su estructura organizacional es notorio que no optimizan sus recursos y su personal no ha sido capacitado sobre sus funciones específicas siendo polifuncionales; disminuyendo así su rendimiento.

Debido a ello, la aplicación del cuadro de Mando integral en sus planificaciones es una necesidad que le permitirá evaluar su gestión; logrando así, mejorar sus condiciones y contar con las herramientas necesarias, en el caso de continuar la situación actual.

Palabras claves:

- **CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) O BALANCE SCORE CARD (BSC)**
- **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**
- **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**
- **HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS**
- **PROCESOS DE GESTIÓN**

Abstract

The planning of the activities carried out by a company must be planned in advance and they must be measured based on it; In the case of Distrigranda S.A, it has carried out an empirical administration, which means that its behavior is variable and it does not have the necessary resources to cope with a situation such as that caused by the COVID-19 pandemic.

In this context, it is analyzed what their strategies have been and if they are viable or not, to increase their sales and recover the past due portfolio; Although the company has been in the market for more than a decade, accounts receivable has prevented its intention to expand to other provinces; since these limits, your investment capacity.

On the other hand, when analyzing their organizational structure, it is notorious that they do not optimize their resources and their personnel have not been trained on their specific functions, being polyfunctional; thus, decreasing its performance.

Due to this, the application of the Balanced Scorecard in your planning is a necessity that will allow you to evaluate your management; thus achieving, improve their conditions and have the necessary tools, in the case of continuing the current situation.

Keywords:

- **BALANCED SCORECARD (CMI) OR BALANCE SCORE CARD (BSC)**
- **STRATEGIC PLANNING**
- **ORGANIZATIONAL STRUCTURE**
- **TECHNOLOGICAL TOOLS**
- **MANAGEMENT PROCESS**

Capítulo I: Introducción

Antecedentes

Las problemáticas presentadas por la empresa Distrigranda S.A en la gestión de cobranza, ha provocado que tenga un comportamiento variable en el último lustro; debido a que el nivel de morosidad se sitúa en un promedio del 30% del total de cuentas por cobrar, afectando las oportunidades de inversión. De lo cual se destaca la carencia de implementación de estrategias adecuadas en la gestión de cobranza, evidenciando un estado irreal de la liquidez de la entidad.

A esto se le agrega el manejo empírico de emisión de créditos, el cual no otorga garantías de pago; cada cliente tiene la posibilidad de negociar las condiciones de convenio, dando paso a que las exigencias por parte de este, disminuya la efectividad de cobranza en los plazos establecidos. Dentro de los procesos internos carece de normativas que determinen fechas y plazos de pagos clasificando los mismos en cartera sana, vencida y clientes en mora.

Las circunstancias derivadas del confinamiento obligatorio dilataron las problemáticas ya existentes; solo en el primer trimestre del año, según Banco Central del Ecuador (2020), se facturó un 15% menos del promedio de la última década; principalmente en el sector de distribución de productos de consumo masivo como consecuencia de las restricciones de movilidad a nivel nacional, además de las limitaciones en cuanto a distribución de productos se refiere.

En su mayor parte, las situaciones que inciden en la dificultad de cobranza por parte de la empresa inciden en la carencia de métodos y procesos adecuados para ventas y recuperación de cartera; además de los factores externos e internos en que se desenvuelve.

En este contexto la flexibilidad e innovación de las estrategias a implementar para disminuir el impacto de la crisis económica derivada de la pandemia COVID-19

en los procesos de ventas y recuperación de cartera de la empresa Distrigranda S.A., deben integrarse de manera adecuada considerando los posibles escenarios que puedan incidir en la continuidad de las operaciones haciendo uso de recursos tecnológicos que faciliten la innovación de políticas, procesos y procedimientos de forma holística con el contexto actual.

Se pretenden que, mediante la implementación de un Cuadro de mando integral, los resultados en los procesos de ventas y recuperación de cartera sean positivos; además de que las diferentes áreas de la empresa cuenten con objetivos correlacionados para lograr una meta en común, creando condiciones de adaptabilidad e innovación que permite un control periódico de las actividades desarrolladas por las diferentes áreas de la empresa.

Justificación

En cada etapa de los procesos implementados para ventas y recuperación de cartera, es necesario un estudio previo; con el fin de reconocer el entorno y los factores que pueden afectar al cumplimiento de metas, evitando disminuir la capacidad de inversión de la empresa y su competitividad a largo plazo (Ortega-Ledesma, 2018). Siendo necesario tomar en consideración el comportamiento de la empresa en los últimos periodos, y con ello, obtener una tendencia sobre la efectividad de las estrategias aplicadas e innovar las mismas acorde a las necesidades.

Distrigranda S.A carece de un planteamiento de estrategias para disminuir los índices de morosidad de parte de sus clientes; siendo así que este ha afectado la liquidez de la empresa restringiendo las posibilidades de expansión de esta. Lo cual, ha incidido en la forma de implementar estrategias y mantener su imagen institucional.

El manejo empírico analizado evidenció la inadecuada administración del manejo de cuentas por cobrar; ya que no existen procesos de evaluación, control y seguimiento para emitir créditos y generar pagos puntuales de sus clientes; en el caso

de que la empresa continúe sin la implementación de políticas y normativas internas eficientes acarreará diversas dificultades financieras en su desarrollo futuro.

Es recomendable que las políticas de seguimiento y control de cartera cataloguen a sus clientes por los días de mora en que se encuentren, y en base a ello clasificarlos en cartera corriente, vencida, mora, incobrables, entre otras. Por otra parte, previo a la emisión de un crédito la empresa debe evaluar al consumidor y definir las condiciones de pago. (Espín-Aguirre, 2019)

Agregando a lo anteriormente mencionado; la situación actual del país y el mundo generado por la pandemia COVID19, ha provocado que la economía mundial se encuentre en crisis; solo en Ecuador la facturación del sector comercial disminuyó en un 15% durante el primer trimestre; así como también el cumplimiento de pagos por parte de la población decreció. (Tapia, 2020)

Banco Central del Ecuador (2020); indica que en el peor de los escenarios Ecuador tendrá una contracción económica del 9.6%; siendo el segundo país con afectaciones después de Perú en América Latina; todos estos acontecimientos pueden visualizarse en el incremento de comerciantes informales, desempleo, desnutrición, y demás informes emitidos por el gobierno central.

En este contexto el gobierno emitió un estado de excepción en el cual se limitaron las jornadas presenciales de trabajo, actividades al aire libre, libertad de circulación; y demás. (Presidencia de la República del Ecuador, 2020). Las empresas como Distrigranda que se dedican a la venta de productos de consumo masivo al por mayor y menor, podían funcionar en horarios definidos, con normas de bioseguridad y resguardando la integridad de sus colaboradores y clientes.

Sin embargo, durante el periodo marzo-septiembre 2020 se suspendieron las actividades judiciales y extrajudiciales para la gestión de cobranza tanto en empresas públicas como privadas; es decir la emisión de facilidades de crédito se vieron

limitadas a la capacidad de la entidad para cubrir sus niveles de morosidad; ya que no podían definir garantías o convenios de pago.

Planteamiento del Problema

En la empresa Distrigranda los niveles de morosidad han limitado las posibilidades de expansión de la empresa; la carencia de garantías en la emisión de créditos y una débil gestión de cobranzas incrementan las problemáticas financieras y administrativas con el paso del tiempo.

Figura 1

Morosidad vs Rentabilidad



Como se puede observar en la Figura anterior los montos en mora (cuentas vencidas de más de 60 días) exceden las utilidades netas generadas, afectando a la rentabilidad de la empresa; esto provoca que la empresa deba incrementar su endeudamiento para continuar sus actividades comerciales además de limitar las alternativas de ampliar su mercado creando dificultades para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, dado que, el flujo de efectivo se ve afectado por la capacidad de negociación de sus clientes postventa.

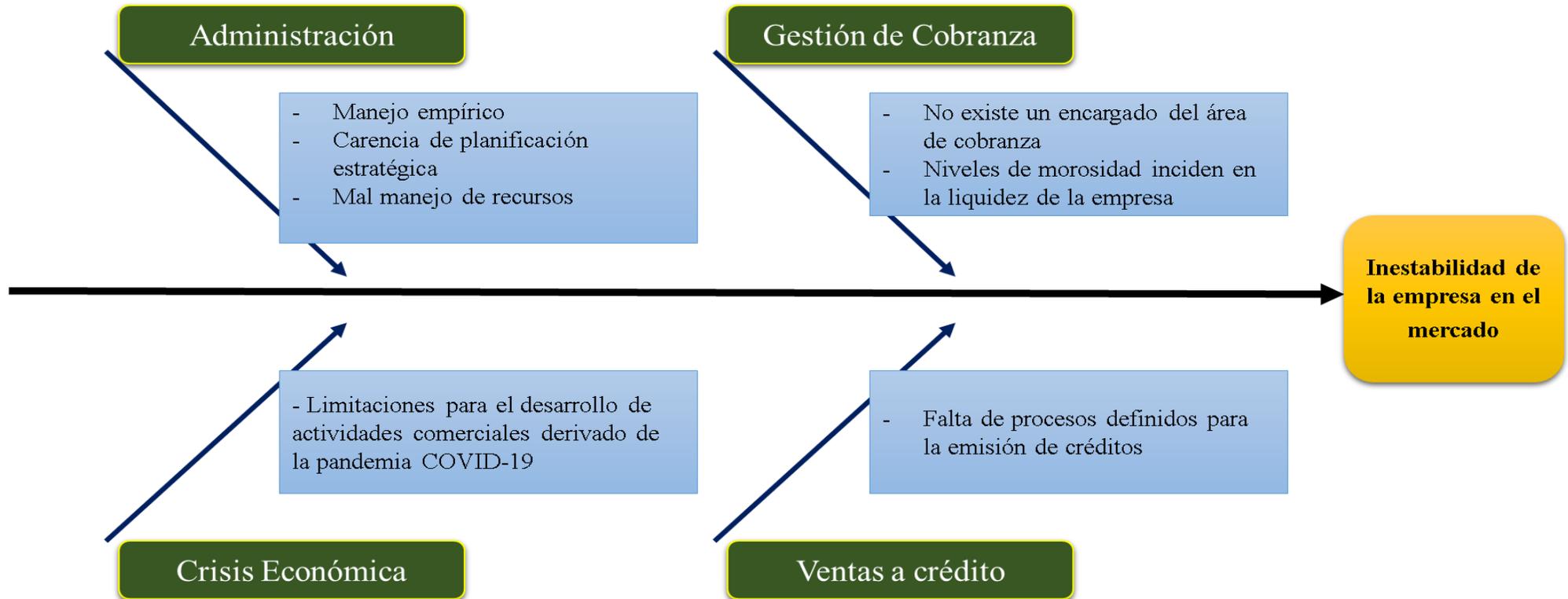
El análisis previo realizado emite resultados de los diversos factores que provocan que la morosidad siga incidiendo en la liquidez de la empresa; entre las

principales se encuentra la carencia de acuerdos o convenios en la emisión de créditos; es decir, no se establece de qué manera y cuando cancelar sus pagos, acarreando que la gestión de cobranza quede a la deriva, si bien es importante incrementar la cartera de clientes de una empresa, las condiciones en que lo hace deben contener características que beneficien los indicadores de financieros y promueva una adecuada imagen institucional.

Por otra parte, al no establecer condiciones los clientes pueden renegociar sus deudas o agregar condiciones a su beneficio, afectando los interés de la empresa; y creando cuentas incobrables; para lo cual la empresa no posee una provisión que le permita disminuir el impacto, creando dificultades de gestión, considerando que la capacidad de la empresa de adquirir nuevas obligaciones financieras para solventar su inversión o a su vez cumplir las mismas a corto plazo, dando paso a conflictos que debiliten la estructura organizacional.

Además, en las condiciones actuales la empresa debe considerar nuevas modalidades para desempeñar sus actividades comerciales; con el fin de disminuir el impacto que la mala administración, su débil gestión de cobranzas y la repercusión económica producida por el confinamiento obligatorio derivado de la pandemia han producido a la empresa.

Figura 2

Análisis Causa-Efecto

Las causas que producen que la empresa haya disminuido su rentabilidad involucra factores internos y externos; en primer lugar, al ser una empresa que tiene más de 10 años en el mercado, su manejo empírico no le ha permitido innovarse disminuyendo su competitividad; ya que su administración no ha definido metas ni estrategias con un objetivo fijo. Si bien la empresa tiene la intención de expandirse a otras provincias del sur del país; no ha hecho estudios ni planificado sus metas para lograrlo; además, sus ventas en gran magnitud se dan a créditos incrementando su problemática de morosidad.

Cabe recalcar que en la empresa no existe un departamento encargado de la gestión de cobranza; por ende, ningún empleado tiene la obligación de emitir un rendimiento de esta actividad. Por último, también se agrega que debido al confinamiento obligatorio provocado por la emergencia nacional derivada del COVID-19, las actividades comerciales se vieron limitadas; sobre todo en el lapso de marzo- septiembre; tiempo que duró el estado de excepción.

Su deficiente administración, la gestión de cobranza, la emisión de créditos sin garantías ni convenios previamente establecidos y la crisis económica generada por la pandemia COVID-19 son factores agravantes de la estabilidad financiera de la empresa; por ello se vuelve una necesidad el diseño de un Cuadro de mando integral para los procesos de ventas y recuperación de cartera.

Objetivos

Objetivo General

Elaborar un Cuadro de Mando Integral (CMI) para los procesos de ventas y recuperación de Cartera de la empresa Distrigranda S.A.

Objetivos Especificos

- Diagnosticar la estrategias planteadas de ventas y recuperación de cartera durante el último año por la empresa
- Analizar el impacto generado en los dos primeros trimestres del año por la pandemia en las ventas de la empresa y competitividad.
- Diseñar los posibles escenarios financieros en que se puede encontrar la empresa.
- Establecer mecanismos de recuperación de las pérdidas registradas frente a la pandemia en los siguientes 3 años.

Capítulo II: Marco Teorico

Cuadro de Mando Integral

El Balance Score card (BSC) o Cuadro de Mando integral (CMI) se constituye como una herramienta de gestión; que involucra factores financieros y no financieros, este recurso facilita la implementación de metas y objetivos en común, y con la definición de indicadores a través de los cuales se evalúa su proceso periódicamente (Álvarez-Corrales, 2015), siendo un recurso que permite la evaluación periódica del cumplimiento de las metas planteadas en la empresa.

(Kaplan y Norton, 1992), mediante su desempeño profesional recopilaron diferentes estudios sobre la gestión de empresas públicas y privadas; considerando metodologías más remotas desarrollaron una nueva herramienta; mismo que tuvo rápida aceptación del público, considerando la flexibilidad de esta de ser replicada en empresas de diversos sectores y su adaptabilidad a las condiciones.

Delimitar el mercado en el cual se desencueve las actividades de una empresa permite identificar y definir oportunidades y problemáticas; con la intención de generar, evaluar y definir estrategias de promoción y venta de los productos ofertados; gestionando así, de mejor manera los recursos. (Barbosa-Velásquez, 2018)

Debido a los últimos acontecimientos el mercado ha dado cambios drásticos en su consumo y comportamiento; las estrategias implementadas con anterioridad pueden ya no funcionar de manera eficiente denotando perdidas e incrementando los niveles de morosidad; es por ello por lo que, para la continuidad y desarrollo, se debe implementar innovaciones en su segmentación.

Cada estrategia debe ser previamente analizada, de tal manera que sea llamativa para la promoción de los productos al cliente y guarde las garantías necesarias para disminuir el porcentaje de pérdidas en la empresa; considerando aspectos como la competitividad con empresas con actividades similares. (Solorio-García, 2017)

El CMI o BSC considera cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento; con la finalidad de lograr el cumplimiento de metas a corto y largo plazo; para lo cual se debe aclarar y definir la misión y visión de la entidad, relacionar los objetivos e indicadores de las diferentes áreas, alinear objetivos a la estrategia general; y, por último, buscar la innovación y capacitación de los procesos (Álvarez-Corrales, 2015).

Análisis de Factores Externos

Álvarez-Corrales (2015) hace referencia a que se debe equilibrar los indicadores y metas con la capacidad de la empresa para desenvolverse en el mercado y la situación financiera local; además de una estimación a futuro de lo que puede o no suceder para el desarrollo de sus actividades comerciales.

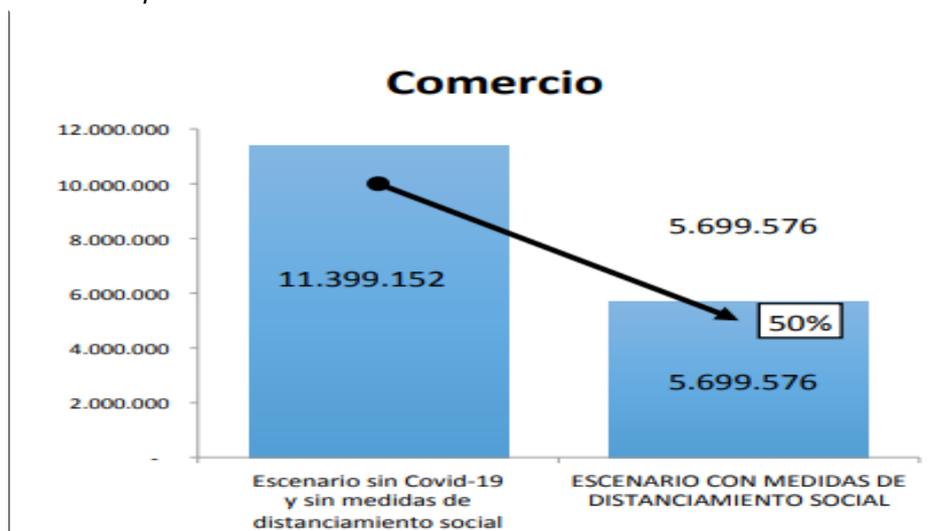
En Loja durante el primer trimestre del año, disminuyó en un 50% las actividades de comercio; lo que implica pérdidas diarias de alrededor de 189 986 USD; que al mes implica más de 5 millones de USD en la economía local; No obstante, en el cantón ya se registraba el incremento de pérdidas debido a las manifestaciones de octubre 2019 (Observatorio Regional UTPL, 2020).

En este contexto las empresas han integrado nuevas modalidades de venta, entre los más destacados se encuentra la venta por internet promocionando sus productos mediante redes sociales y entregando a domicilio; No obstante, esto implica nuevos montos de inversión para sus propietarios.

Según, Observatorio Regional UTPL (2020), en su estudio “Impactos del covid-19 y la situación de distanciamiento social en la economía de Loja”, las consecuencias generadas no podrán ser remediadas a corto plazo, lo que implica que aquellas empresas cuyo manejo no se innove a las nuevas condiciones, difícilmente logrará mantenerse activa.

Figura 3

Impacto de Aislamiento Social en las actividades de Comercio



Fuente: (Observatorio Regional UTPL, 2020)

Las actividades comerciales se han visto alteradas por las condiciones de aislamiento en los últimos meses; aunque las autoridades buscan disminuir el impacto ocasionado; las empresas deben desarrollar una metodología a largo plazo considerando sus alcances y limitaciones.

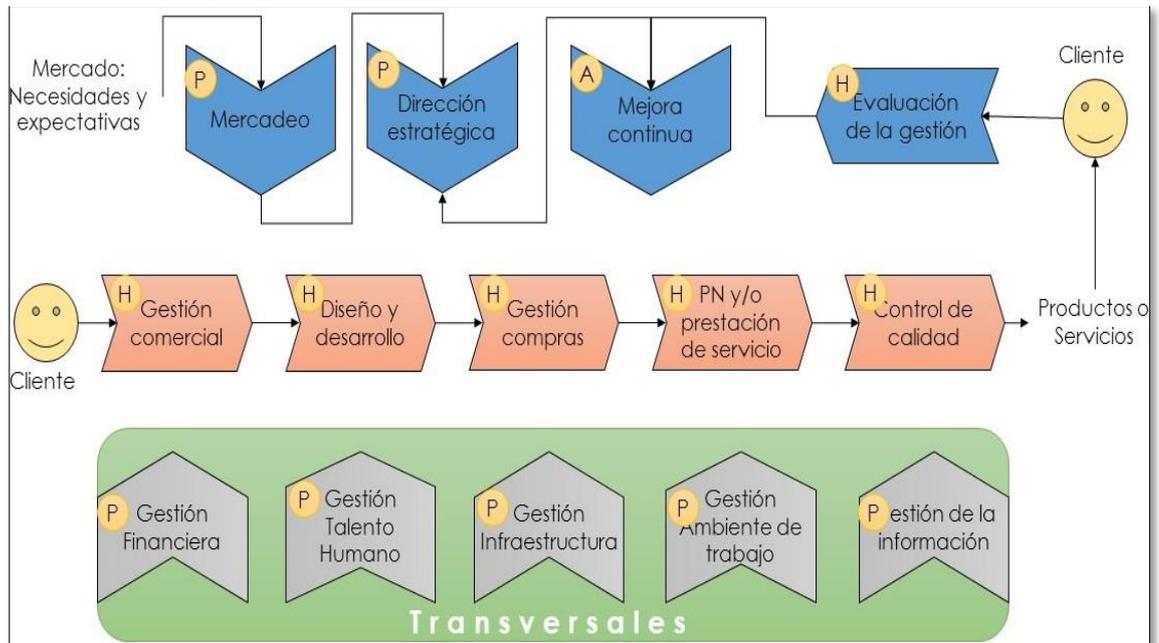
Análisis de Factores Internos

Cada empresa debe definir su estructura organizacional considerando su análisis propio; de ninguna manera podrá aplicar lo planteado por otra entidad; ya que sus factores varían según sus condiciones; de esta forma con la finalidad de optimizar recursos se desecha la idea de dividir a la empresa en departamentos; y se designa

funciones correlacionadas, de forma que disminuyan los procesos y satisfaga al cliente (Perdomo Ortiz, 2013).

Figura 4

Enfoque por procesos



Fuente: (Betancourt, 2020)

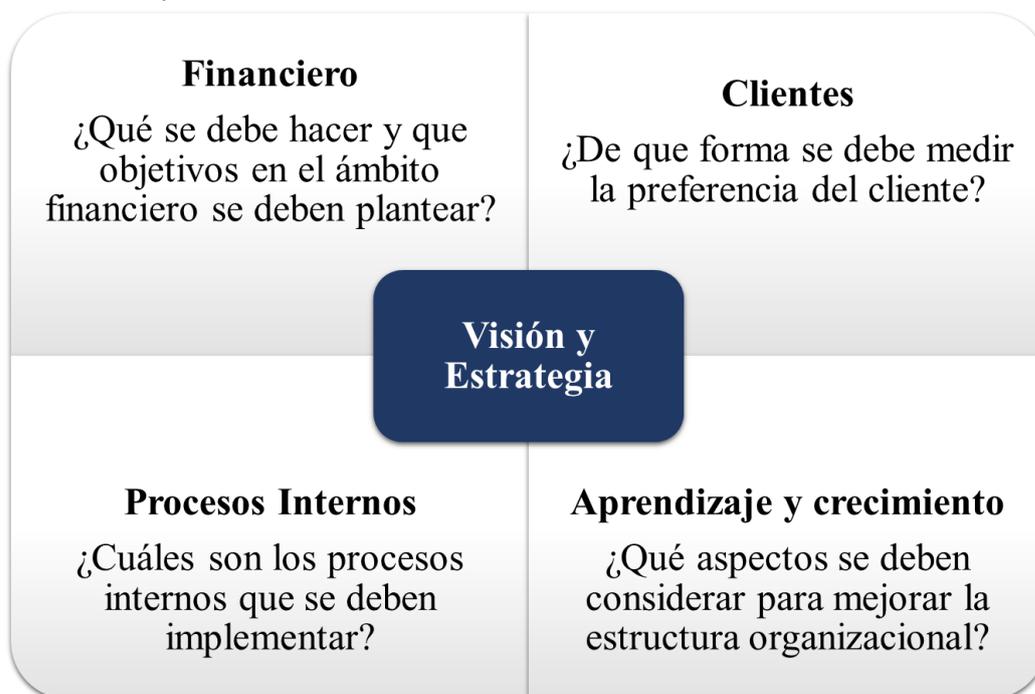
Debido a que las nuevas tecnologías incrementan el mercado en que se puede desenvolver una empresa; la innovación permite empresas menos jerárquicas, desarrollar de procesos más centralizados, implementación de trabajo virtual eficiente como recurso frente a limitaciones actuales.

Diseño CMI

El BSC busca la integración de recursos tecnológicos, financieros, de información y culturales del entorno en que se encuentra la organización; de tal manera que se establezca una relación causa- efecto; a través de la cual se permita establecer iniciativas adecuadas enlazando los objetivos de las diferentes perspectivas (Betancourt, 2020).

Figura 5

Perspectivas de Análisis



Fuente: (Andrade-Molina, 2012)

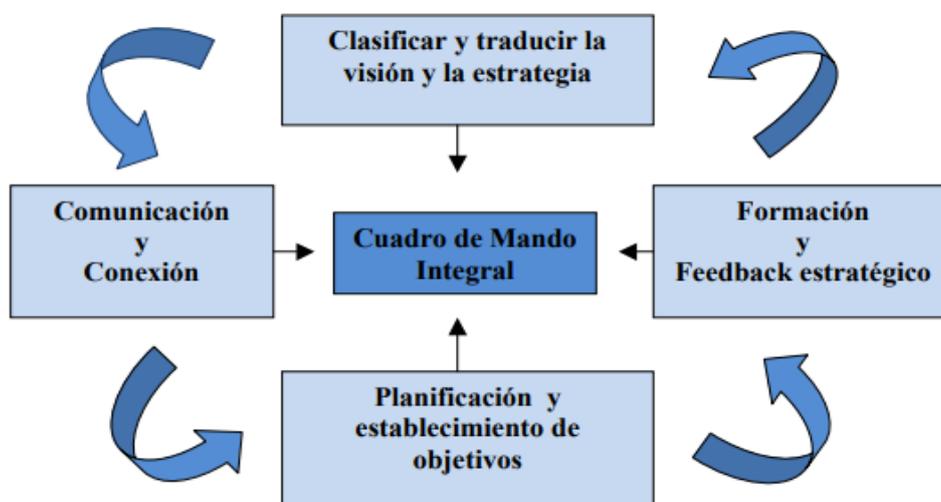
Las perspectivas de análisis son recursos que permiten definir los indicadores en las diferentes áreas; a partir de estas se desarrolla el mapa estratégico y el tablero de control; mismos que se determinan como herramientas del BSC, a partir de los cuales se diseña las estrategias y se evalúa periódicamente el cumplimiento de metas.

Mapa Estratégico

Este recurso proporciona una forma simple, uniforme y coherente para definir las estrategias de una empresa, cuyo fin radica en elaborar metas y objetivos gestionables; convirtiéndose en un paso determinado entre la formulación de la propuesta y su aplicación (Andrade-Molina, 2012).

Figura 6

Descripción de perspectivas



Fuente: (Andrade-Molina, 2012)

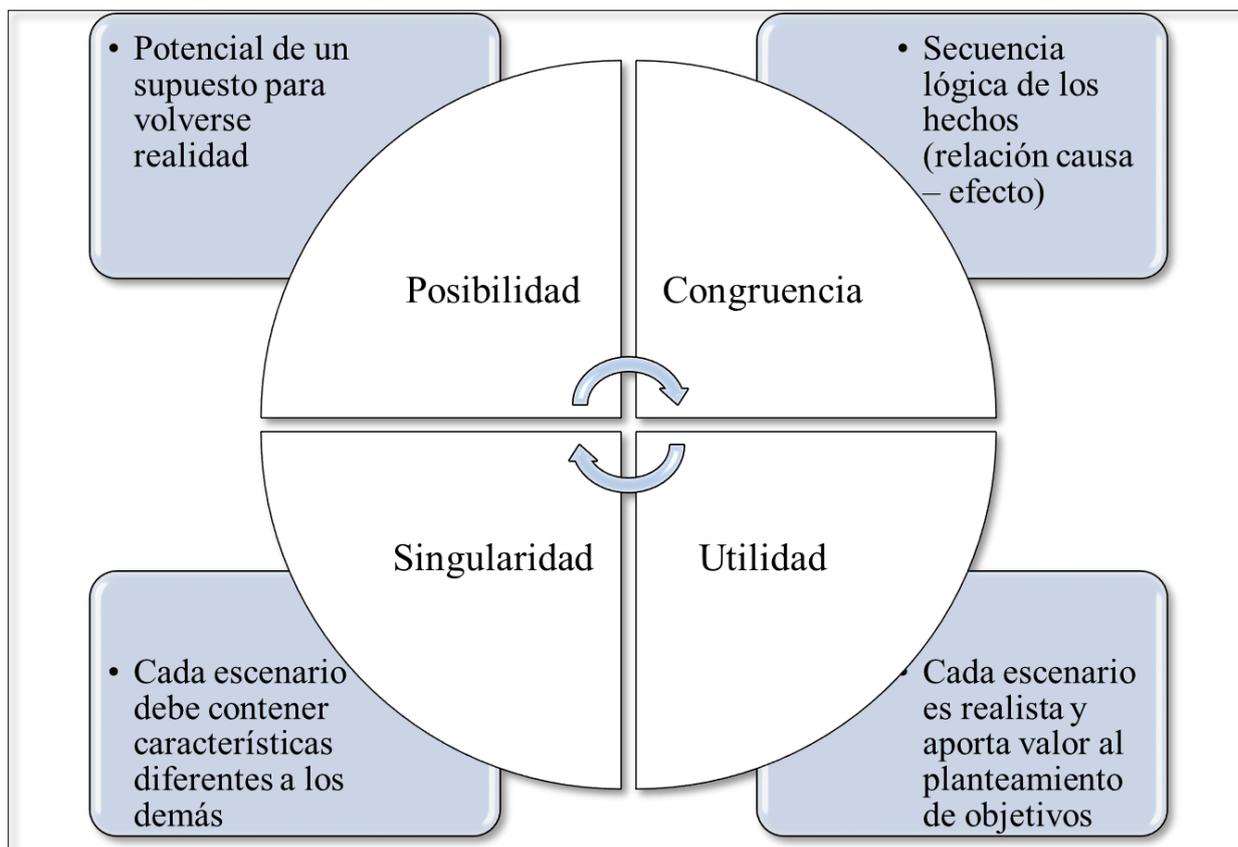
Las diferentes perspectivas se integran en el mapa estratégico; con la intención de que los objetivos de cada una se relacionen con el objetivo general; con el pasar del tiempo los estudios se han ido innovando; por lo que no se puede evaluar desde una visión general, sino más bien es necesario especificar cuál es el objetivo que se pretende alcanzar en un determinado tiempo.

Construcción de Escenarios

Se hace referencia al planteamiento de diversos contextos que pueden favorecer o perjudicar las actividades de la empresa; analizando las condiciones del entorno y organización, orientando sus objetivos a metas realistas.

Figura 7

Aspectos para desarrollar escenarios



Fuente: (Chiavenato y Sapiro, 2011)

Para Chiavenato y Sapiro los aspectos mencionados en la Figura 5, son muy importantes para el planteamiento de un posible escenario; esto debido a que si una alternativa no es muy realista; solo provocará pérdida de tiempo, recursos y herramientas; ya que desvía la atención de los intereses de la entidad.

Por otra parte, Bradfield, Wright, Burt, Cairns, y Van Der Heijden (2005); aseveran en su investigación que las diversas metodologías a aplicar para el desarrollo de escenarios se clasifican en Lógicas e intuitivas, prospectivas y de tendencia probabilística.

Metodología de Schwarz

Dentro de la planificación estratégica el desarrollo de posibles escenarios se ha convertido en una herramienta para mejorar el proceso de toma de decisiones y disminuir el riesgo (Schwarz, 1991). Las diversas posibilidades en las que puede verse involucrada una empresa se deben a factores internos y externos que pueden ser premeditados, con ello, se establece contextos de forma premeditada sean estos optimistas y pesimistas.

Este autor, plantea pasos para la construcción de escenarios de la cual se deriva la escuela intuitiva- lógica; ya que emite que considerar aspectos tanto intuitivos como cuantitativos pueden emitir una mejor realidad y oportunidades con las que cuenta un negocio. De manera general estos permiten crear situaciones que sean realistas y que cuenten con un alto grado de credibilidad en cuanto a la probabilidad de que suceda a largo y corto plazo, siendo un recurso mediante el cual la entidad consolida acciones que le favorezcan evitando generar pérdidas en el caso de un contexto pesimista, si bien, no se puede determinar con anticipación los sucesos futuros, la construcción de estos mediante la experiencia contribuyen a establecimiento de una gestión adecuada.

Tabla 1

Metodología general de ocho pasos propuesto por Schwartz

1. Identificar el problema o decisión focal	5. Seleccionar el escenario lógico (el escenario lógico es una serie de ejes a través de los cuales los escenarios eventuales van a diferir)
2. Identificar los factores clave en el ambiente local	6. Describir los escenarios
3. Identificar las fuerzas conductoras en el ambiente macro	7. Identificar las implicaciones de cada escenario sobre el
4. Clasificar factores clave y	

fuerzas conductoras por importancia para el éxito de la decisión y por su grado de incertidumbre	problema focal 8. Seleccionar los indicadores y señales principales para monitorear la ocurrencia de los escenarios y el desempeño de la estrategia
---	--

Fuente: (Schwarz, 1991)

Cada uno de estos pasos evalúa las condiciones que le permiten al investigador definir estrategias, objetivos y metas al alcance de las oportunidades de la empresa; con el fin de disminuir el riesgo en la ejecución de estos, considerando estrategias de contextos positivos y negativos, con la intención de consolidar una entidad sólida que pueda adaptarse e innovarse.

Estructura por Objetivos

Una empresa pequeña es decir con menos de 50 trabajadores; solo necesita la implementación de objetivos organizacionales y por procesos; sin embargo, también depende del ámbito en el que se desenvuelva, creando condiciones en donde la estructura organizacional sea adecuada dependiendo del grado de su crecimiento y los roles y responsabilidad de las diferentes áreas, departamentos y personal.

Tabla 2

Estructura por objetivos

Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> - En lo posible deben ser cuantitativos para motivar su cumplimiento. (porcentajes, ingresos, comparaciones, rendimiento) - Su planteamiento debe enmarcar todas las áreas de la empresa como un objetivo común.
-------------------------------	---

Objetivos de Sede	- Enmarca el cumplimiento de objetivos por sede o local (ventas, ingresos, organización, desempeño, etc.)
Objetivos por proceso	- Se limita al cumplimiento de objetivos específicos; es decir, con una determinada temática (recuperación de cartera, Gestión de cobranza, rendimiento, incremento de stock de clientes, etc.)
Objetivos de Personal	- Se relaciona con las funciones de cada empleado y trabajador; el cumplimiento de este se puede motivar a través de recompensas por desempeño.

Fuente: (Betancourt, 2020)

La cantidad de niveles o grados de objetivos solo dependerá de la complejidad de estructura de una empresa, su organización y actividad comercial; siendo esta la razón por la cual la administración por objetivos no es adecuada para todo tipo de organización.

Todos los objetivos deben estar correlacionados con la meta principal de la empresa, debido a esto es necesario que cada área tenga objetivos propios acorde a su función y delimitando sus alcances; considerando metas realistas sin invadir las responsabilidades de otros departamentos; sin olvidar la evaluación periódica del cumplimiento de estos en determinados períodos de tiempo (Betancourt, 2020).

Los objetivos no deben ser definidos por el gerente o autoridad a cargo; sino más bien, se trata de un consenso entre encargados de áreas; tomando como referente el comportamiento de la empresa en los últimos períodos y los factores externos que puedan afectar el cumplimiento de metas.

Barreras y Resistencia al Cambio

La continuidad de una empresa en el mercado se debe a su capacidad para innovarse periódicamente, conforme a la demanda del cliente; en muchos de los

casos el mal manejo de recursos, o a su vez el miedo al cambio produce un estancamiento denominado resistencia al cambio (EAE Business School, 2020).

El principal objetivo de innovarse en una empresa es mejorar el rendimiento; cada cambio en el entorno afectará el trabajo y desempeño realizado, siendo esta la razón principal para desarrollar un diagnóstico previo.

La resistencia al cambio es la oposición a desarrollar nuevos planteamientos frente a situaciones de preferencia del mercado; esto derivado de inseguridad, pérdida de poder, descontrol, entre otros. Según (EAE Business School, 2020) para combatir esta problemática se plantea la implementación de estrategias como:

- Comunicación
- Educación, capacitación e innovación
- Compromiso
- Organización Equitativa
- Relaciones positivas

En la mayoría de los casos, las personas muestran preocupación por conocer cómo el proceso de cambio afectará su situación económica o laboral. Una mala comunicación puede comprometer el éxito del proceso, provocando que la preocupación se generalice y se materialice en forma de reclamos, falta de compromiso y, en casos extremos, actos de sabotaje con el afán de detener el cambio.

Capítulo III: Planificación Estratégica

La planificación estratégica se establece como una herramienta a través de la cual se elabora un diagnóstico de las condiciones actuales y futuras de la empresa, considerando los diversos aspectos que le pueden afectar. (Andrade-Molina, 2012)

Debido a las actuales condiciones que se han derivado de la pandemia, el futuro económico local es muy variable y complicado de discernir; por lo que se debe considerar los diferentes escenarios que se han planteado en torno a la crisis generada.

Desarrollo del Mercado

Para el mes de mayo de 2020, Ecuador ha registrado grandes pérdidas en las actividades de comercio; esto se debe a que durante el confinamiento se limitó drásticamente todo tipo de actividad y movilidad. Cerca del 70% de las actividades económicas se vieron afectadas por la paralización de su funcionamiento; derivando que los comercios deban innovarse para continuar en el mercado, implementando el servicio de entrega a domicilio (Silva y Alvarado, 2020).

Esto implica que las empresas deben agregar nuevos costos a sus estados financieros para mantenerse activas en el mercado; la situación prácticamente obligatoria ha provocado cambios drásticos en las actividades cotidianas dejando graves consecuencias para la operatividad de la empresa, además de la influencia de la competencia en la toma de decisiones de determinación de precios.

El Banco Mundial (BM) estima que la economía de Ecuador se verá desplomada con una reducción del PIB del 6% para fines del 2020; siendo incluso más grave que la crisis del 99; No obstante, se estima que para los años 2021 y 2022 el crecimiento del PIB se encuentre en el rango de 1.5% a 3.2% emitiendo escenarios positivos (Observatorio Regional UTPL, 2020).

Acorde a lo anteriormente mencionado, se plantea que, a pesar de las condiciones económicas actuales se deriven en una grave crisis económica que ha afectado a la mayor parte de la población nacional, para los años consiguientes disminuirá su impacto.

Cabe recalcar que, las restricciones tomadas para la emisión de créditos provocadas por las acciones implementadas por el gobierno; en donde la gestión de cobranza quedó limitada a acciones extrajudiciales; puede acarrear la disminución de la inversión local.

Factores Locales

En este punto se determinan los factores que pueden perjudicar o beneficiar las actividades de ventas y recuperación de cartera de la empresa Distigranda S.A considerando lo mencionado en el punto anterior.

Tabla 3

Factores Locales

Tecnología	<p>Los procesos de ventas se han innovado de lo físico a lo virtual.</p> <p>Si bien la empresa cuenta con página web para ofertar sus productos; en la misma no permite la opción de compra en línea; limitando sus actividades comerciales a la venta física.</p>
Clientes	<p>Las limitaciones provocadas por el estado de pandemia actual; han provocado que las personas prefieran nuevas formas para adquirir productos de primera necesidad. (COE NACIONAL, 2020)</p>

Entorno	En la ciudad de Loja según Observatorio Regional UTPL (2020) los servicios de Delivery (entrega a domicilio) se han incrementado en un 75%; provocando que la mayor parte de comercios de distribución opten por implementar este servicio.
Economía	A nivel local el comercio se ha reducido en un 50%, esto derivado del incremento de desempleo, la informalidad, y las limitaciones de libertad de movilidad.
Políticas	Por parte del gobierno y autoridades locales se han implementado diferentes restricciones: <ul style="list-style-type: none">- El aforo para locales es del 50% de su capacidad.- Se deben cumplir todas las normativas de bioseguridad determinadas por el COE nacional y local.

La empresa debe innovar sus procesos de ventas para mantenerse activa en el mercado y generar ingresos; debido a las actuales condiciones las metodologías para la recuperación de cartera se han visto limitadas; si bien se puede definir convenios de pago previo a la emisión de créditos, solo se puede gestionar su cobro mediante actividades extrajudiciales.

El mercado en que se desenvuelve la empresa se vuelve cada vez más competitivo; no solo por el hecho de que existen un incremento de empresas en el mismo ámbito; sino más bien por las innovaciones que han debido implementar como estrategia para disminuir el impacto de la crisis COVID-19.

Los clientes han adquirido nuevas costumbres para adquirir sus productos de primera necesidad; si bien acudir a un establecimiento de forma física sigue siendo la forma más común de comprar, el mercado online y los servicios de entrega a domicilio se han incrementado de tal manera que gran parte de las empresas han agregado esta modalidad a sus servicios.

Las empresas han optado por diferentes métodos para implementar el servicio de entrega a domicilio y ventas online; en la primera se forma un convenio con una empresa de servicio de delivery y el valor generado del servicio puede ser cargado al cliente o asumir la empresa contratante. (BMA GROUP, 2018)

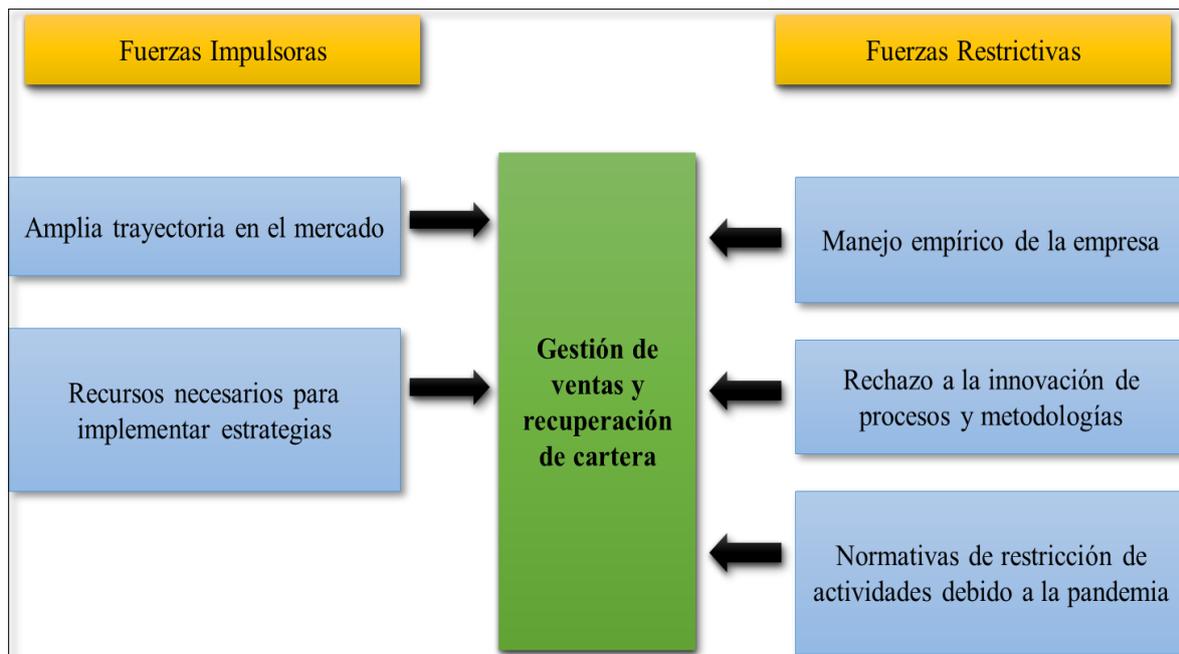
Por otra parte, en algunos de los casos se incrementa su estructura organizacional implementado un área o encargado del servicio asumiendo los costos de entrega; como un método para competir en el mercado. De tal manera que, se establezcan convenios para disminuir los costos de una mayor productividad, creando alianzas que favorezcan a las diferentes partes que participan e incluso integrando personal externo a la organización como parte de la organización, siendo incluidos de manera aislada pero continua, como los son la contratación de servicio de seguridad y limpieza por servicios ocasionales.

Fuerzas Impulsoras y Restrictivas

Los factores que pueden afectar o ayudar a la empresa en el cumplimiento de sus objetivos deben ser analizados; previo al planteamiento de estrategias es necesario definir en qué condiciones se encuentra tanto en el entorno externo como interno (Álvarez-Corrales, 2015).

Figura 8

Análisis de Fuerzas



La empresa cuenta con más de 10 años de experiencia en el mercado, lo que le ha permitido establecerse y emitir una imagen financiera sólida; de tal manera que puede acceder a créditos para desarrollar nuevas propuestas y planteamientos.

No obstante, a lo largo de su trayectoria su manejo ha sido empírico, sin considerar los factores que pueden afectar las metas planteadas; los objetivos no han

sido claro y por ende su comportamiento se torna variable; con el transcurso de los años la empresa ha registrado pérdidas; así como también, evidenciado su manejo ineficiente de cartera vencida. (Revista EKOS, 2020)

En la mayor cantidad los créditos emitidos no guardan garantías de cobranza, haciendo que la empresa incremente sus niveles de cartera vencida; por otra parte, los métodos implementados para recuperar la mismas se han convertido en renegociaciones de parte del cliente; en donde debido a las condiciones pueden beneficiarse de la carencia de garantías de pago a la empresa.

Cabe recalcar que, si bien la empresa cuenta con una página web, en donde sus clientes pueden generar una idea de los productos que ofrece; no se ha implementado compras en modalidad virtual; así como tampoco servicios de entrega a domicilio.

A todo lo anteriormente mencionado, se le suma el hecho que las restricciones implementadas por el COE nacional y local continúan afectando las actividades económicas; limitando las oportunidades de aprovechamiento.

En el contexto actual las posibilidades de incrementar sus ventas, con las estrategias actuales de la empresa se transforma en la más complejo; esto debido a que, con las actuales regulaciones de funcionamiento, las empresas solo pueden atender al 30% de su capacidad en lugares cerrados, siempre y cuando se cumpla con los protocolos preestablecidos; cada una de estas disposiciones están obligando a todas las entidades a desarrollar sus actividades en nuevos ámbitos.

No obstante, el cumplimiento de objetivos al innovarse aún es un mito; en gran parte, las estrategias que se han ido derivando, no han sido implementadas en condiciones similares; a nivel general no existe una planificación que permita que una empresa no se haya visto afectada; en algunos casos, aunque el impacto fue menor,

los costos se incrementaron, la modalidad de trabajo se vio alterada y sus colaboradores incrementaron su estrés en el trabajo (COE NACIONAL, 2020).

Análisis FODA

Esta herramienta de planificación estratégica evalúa los factores internos y externos, (Riquelme-Leiva, 2016). Para determinar la aplicación de estrategias que contribuyan al incremento de las ventas; con un proceso eficiente de recuperación de cartera vencida.

El análisis FODA, constituye un recurso que une las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; de un objetivo específico, que la organización se plantea.

Por objetivo de las estrategias a evaluar se centra en elaborar procesos de ventas y recuperación de cartera; mismos que permitan mejorar las condiciones económicas de la empresa Distrigranda S.A.

Entorno Externo

En este se evalúan los componentes externos en que se desenvuelve la empresa (Oportunidades y Amenazas); es decir las condiciones políticas, ambientales, sociales, económicas, legales y tecnológicas que inciden o afectan a la empresa.

Tabla 4

Oportunidades

Oportunidades

La empresa se encuentra en proceso de expansión a nuevos mercados; mismos en los cuales ya se encuentran entregando pedidos de manera mensual.

Las nuevas tasas de interés en el sector financiero facilitan el acceso a créditos para invertir.

Los clientes prefieren el acceso a crédito de productos para sus negocios; ya que esto les permite incrementar su stock.

El cierre de pequeños comercios provocado por la pandemia de COVID-19, le permite a empresas de distribución generar nuevos clientes.

La empresa ofrece precios competitivos en el mercado.

Durante el último periodo el comportamiento del mercado ha sido variable; esto derivado de diversos factores como el paro nacional que dio lugar en el mes de octubre 2019; así como el confinamiento obligatorio derivado de la pandemia COVID-19; si bien la mayoría de las actividades comerciales se vieron limitadas, el desarrollo de entrega de productos de primera necesidad fue uno de los comercios que no cerró durante los primeros meses.

Por otra parte, los negocios que no contaban con sustento económico adecuado se vieron obligados a desarrollar nuevas estrategias, mismas que no resultaron del todo efectivas; beneficiando a las empresas que llevan en el mercado por un largo periodo de tiempo.

Tabla 5

Amenazas

Amenazas

La empresa carece de innovación tecnológica para el desarrollo de ventas de forma virtual; así como, herramientas web de cobranza.

Incremento del poder de negociación del cliente, provocado por la variedad de precios en el mercado

Los clientes han tenido un comportamiento variable en el período actual.

Las normativas actuales de implementar medidas de bioseguridad han provocado normativas variables de movilidad.

El incremento de índices de desempleo puede provocar que las ventas disminuyan a nivel general.

Fuente: Elaboración propia

A pesar de que, los negocios dedicados a la distribución al por mayor y menor de productos de primera necesidad no cesaron en sus actividades, la repercusión en

sus ventas fue notoria; acorde a lo anteriormente indicado en Análisis de Factores Externos, el comercio sufrió pérdidas del 50% hasta el mes de Agosto, provocando que se deban desarrollar nuevas metodologías de ventas.

Matriz EFE

Mediante esta matriz se puede evaluar la incidencia de los factores externos en el comportamiento de la empresa, aplicando una cuantificación a la mismas; en donde se determine la influencia de ello en los procesos de ventas y recuperación de cartera.

En primer lugar, se le otorga un peso (%) sobre la incidencia de importancia en la empresa; además de una calificación de 1- 4 para conocer en qué estado se encuentra; lo que quiere decir que 1= significa que el cumplimiento, ventaja, proceso, etc. se está realizando de forma errónea; 4= se consolida de forma correcta y apoya en gran parte a las actividades diarias/mensuales de la empresa.

Tabla 6

Matriz EFE

Factor	Valor	Calificación	Ponderada
Oportunidades			
Acceso a nuevos mercados	6%	4	0,64
Tasas de interés bajas	%	3	0,15
Preferencias de clientes	0%	3	0,3
Continuidad en el mercado	6%	4	0,64
Competitividad	1%	3	0,33
Amenazas			
Carencia de innovación con herramientas virtuales	2%	1	0,12
Incremento del poder de negociación del cliente	%	2	0,14
Comportamiento variable del mercado	0%	2	0,2
Incremento de índices de desempleo	%	1	0,06
Afectación por las medidas sanitarias	%	2	0,14

Total		-----	2,72
	00%	---	

La ponderación obtenida de 2,72 sobre 4 indica que la empresa ha tenido un comportamiento variable en el mercado; es decir con el transcurso de los años las estrategias planteadas no han sido las adecuadas; esto puede incluir que los procesos de venta se dan de manera empírica, y a su vez; que su recuperación de cartera está afectando las actividades de reinversión.

Entorno Interno

En esta fase se analiza las condiciones internas de los procesos de la empresa, delimitando su situación actual; con la intención de definir las estrategias y metas a implementar, mediante esta evaluación se pueden determinar los puntos fuertes y débiles de la organización.

Tabla 7

Fortalezas

Fortalezas
El cumplimiento de entregas a sus clientes se realiza de forma oportuna y adecuada.
La empresa cuenta con personal capacitado para el área de ventas
Capacidad para invertir en nuevos mercados
Ventas adecuadas
Control de los índices de morosidad

La administración de la empresa a pesar de las condiciones de manejo empírico ha ido cumpliendo con las expectativas de ventas logrando que el cumplimiento de sus obligaciones a corto plazo se dé de forma adecuada.

Tabla 8*Debilidades*

Debilidades
Manejo empírico de sus ingresos
Procesos de emisión de créditos no definidos
Gestión de cobranza deficiente
Estrategias de ventas no establecidas
Deficiente innovación de metodologías

La empresa ha llevado una gestión empírica de sus diferentes procesos; delimitando sus recursos y alcances, al definir sus metas carece de una perspectiva general del estado financiero, económico, social, etc.

Matriz EFI

Con este recurso se evalúa la gestión interna de la organización, los procesos que integra; de qué forma se aplica y su repercusión en las actividades comerciales; ya que a partir de ello se pueden definir estrategias a implementar.

Se le otorga un peso (%) sobre la incidencia de importancia en la empresa; además de una calificación de 1- 4 para conocer en qué estado se encuentra; lo que quiere decir que 1= significa que el cumplimiento, ventaja, proceso, etc. se está realizando de forma errónea; 4= se consolida de forma correcta y apoya en gran parte a las actividades diarias/mensuales de la empresa.

Tabla 9*Matriz EFI*

Factor	V alor	Calif icación	Pon derada
Fortalezas			
Logística	15 %	4	0,6
Personal de ventas	7 %	3	0,2 1

Capacidad de Inversión	10 %	3	0,3
Nivel de Ventas	15 %	4	0,6
Control de Morosidad	8 %	3	0,2 4
Debilidades			
Gestión de Ingresos	13 %	1	0,1 3
Proceso no definido de emisión de crédito	10 %	2	0,2
Gestión de cobranza deficiente	10 %	2	0,2
Estrategias de ventas no definidas	5 %	1	0,0 5
Deficiente innovación de metodologías	7 %	2	0,1 4
Total	10 0%	----- ---	2,6 7

La gestión interna de la empresa adquiere una calificación cuantitativa de 2,67 sobre 4; indicando que si bien, la empresa tiene una amplia trayectoria en el mercado sus estrategias no han sido planteadas forma adecuada; en la mayor parte, ni siquiera se ha determinado el alcance que esperan de las ventas.

Balance Estratégico

En este se combinan los resultados de las matrices EFE y EFI, de tal forma que sumen un 100%; conformando un análisis general de las condiciones de los procesos de crédito y recuperación de cartera de la empresa.

Tabla 10

Factores de optimización

Factores de Optimización F+O		
	Porcentaje	Ponderada
Acceso a nuevos mercados	8,0%	0,32
Tasas de interés bajas	2,5%	0,075
Preferencias de clientes	5,0%	0,15
Continuidad en el mercado	8,0%	0,32
Competitividad	5,5%	0,165
Logística	7,5%	0,3
Personal de ventas	3,5%	0,105

Capacidad de Inversión	5,0%	0,15
Nivel de Ventas	7,5%	0,6
Control de Morosidad	4,0%	0,12
Total	56,5 %	2,305

Al analizar los factores de optimización de la empresa denota que cuenta con la capacidad para invertir en innovación de sus procesos y capacitación de sus empleados; para el área de ventas y recuperación de cartera; además de ello cuenta con ventajas en el mercado sobre sus competidores.

Tabla 11

Factores de Riesgo

Factores de Riesgo D+A		
	Porcentaje	Ponderada
Carencia de innovación con herramientas virtuales	6,0%	0,01
Incremento del poder de negociación del cliente	3,5%	0,07
Comportamiento variable del mercado	5,0%	0,1
Incremento de índices de desempleo	3,0%	0,03
Afectación por las medidas sanitarias	3,5%	0,07
Gestión de Ingresos	6,5%	0,065
Proceso no definido de emisión de crédito	5,0%	0,1
Gestión de cobranza deficiente	5,0%	0,1
Estrategias de ventas no definidas	2,5%	0,025
Deficiente innovación de metodologías	3,5%	0,07
Total	43,5%	0,64

Los factores de riesgo equivalen al 43.5% de la empresa, esto derivado de su gestión empírica; cada uno de los factores se relacionan con el hecho de la carencia de planificación e implementación de estrategias adecuadas en su desenvolvimiento; a pesar de tener continuidad en el mercado, puede existir un déficit de clientes de proseguir con el mismo comportamiento.

Matriz de Totales y Porcentajes

Luego de haber analizado por partes los factores de la empresa se requiere unirlos y determinar la situación en la que se encuentra, por otra parte, conocer un estado real de la situación en la que se encuentra favorece a tomar decisiones de manera eficaz.

Tabla 12

Matriz de Totales

Matriz de Totales		
Factor	Porcentaje	Ponderada
Optimización F+O	56,5%	2,305
Riesgo	43,5%	0,64
Total	100,0%	2,945

Al analizar de forma global las condiciones de la empresa se puede establecer que la empresa cuenta con los recursos para desarrollar una planificación adecuada e invertir en nuevas fuentes de ingreso; no obstante, los procesos establecidos han generado deficiencias en la gestión de cobranzas y carencia en el control de ingresos por ventas.

Planteamiento de Estrategias

Para determinar si las estrategias a implementar se desarrollaran en un ámbito adecuado se debe o no; se debe evaluar el contexto general y lo que puede acarrear el mismo; debido a la situación económica que acarreo la pandemia COVID-19; existen diversos escenarios que se pueden derivar de ello para lo cual se toma en consideración las estimaciones de organismos como Banco Central del Ecuador (BCE), Banco Interamericano de Desarrollo, entre otros., que otorguen estimaciones del comportamiento económico para el año 2021 y los siguientes.

En el análisis FODA se observa la forma en que se encuentra conformada la empresa; tanto los factores de optimización como los de riesgo permiten obtener un estado real de sus condiciones, y de esa forma plantear estrategias adecuadas.

Tabla 13

Análisis FODA

Análisis FODA		
	Fortalezas	Debilidades
	Diseño FO	Diseño DO
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar nuevas estrategias de mercado para promocionar los productos de la distribuidora. • Capacitar al personal sobre procesos de crédito y cobranza. • Establecer mecanismos para ofertar crédito <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un Plan de contingencia para enfrentar las repercusiones de la Pandemia COVID-19 o eventualidades similares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir procesos de crédito y cobranza. <ul style="list-style-type: none"> • Planificar las actividades a realizar. • Definir las funciones de cada empleado.
	Diseño FA	Diseño DA
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar convenios de crédito predefinidos. • Definir métodos de pago previo a la entrega del producto. • Crear una cuenta de provisiones para solventar pérdidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar nuevas formas de cobranza. • Crear o Incorporar metodologías nuevas de cobranza; además de un seguro de cobro. • Planificar la Inversión anual y mantener el promedio de ventas mensual.

Las estrategias definidas derivan de la evaluación del estado de las empresas; en donde demuestra la capacidad para desarrollar nuevas inversiones e innovar sus procesos de crédito y cobranza; no obstante, la carencia de una planificación estratégica ha provocado que la empresa tenga un comportamiento variable en el mercado.

Recursos Organizacionales

Constituyen todo aquellos con lo que cuenta la empresa para desarrollar sus objetivos; de allí que nace la importancia de definir los mismos previó al planteamiento de estrategias.

Luego de haber definido los recursos con los que cuenta la empresa para el desarrollo de objetivos; y el planteamiento de estrategias, se puede definir objetivos y estrategias; además de establecer indicadores para su control.

Figura 9

Recursos



Capítulo IV: Mapa Estratégico e Indicadores

Se define como la estructura básica del cuadro de mando integral CMI; este se encuentra conformado por objetivos, mismos que indican el punto al que la empresa desea alcanzar; en este se va concatenando la relación causa-efecto de metas planteadas.

En este diagrama se consolida los elementos básicos del mapa estratégico de forma estructurado y ordenada. En este no solo se reconoce los recursos tangibles, sino que también se le agrega valor a los intangibles.

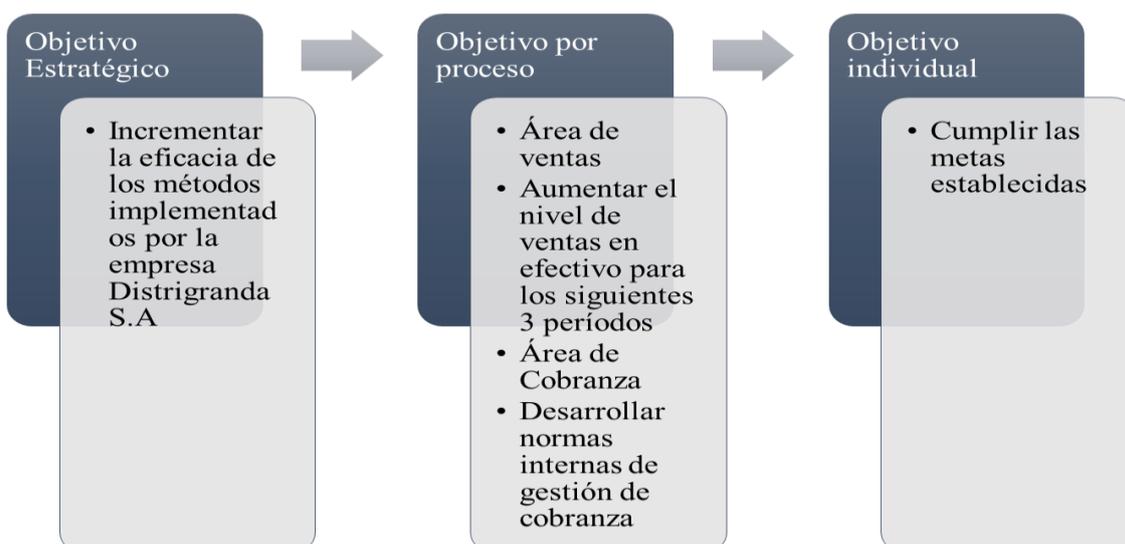
Objetivos Organizacionales

Para el planteamiento de objetivos se debe considerar a la empresa como un todo, y a partir de ello derivar objetivos más específicos en torno a la función que desarrolle; la cantidad de grados o niveles de objetivos depende de la complejidad de la organización y las áreas en que se divide; en el presente caso se pretende diseñar un CMI direccionado a las áreas de ventas y recuperación de cartera.

En primer lugar, se debe definir que la gestión de ventas se da forma empírica

Figura 10

Objetivos Estratégicos



por lo que, se requiere una metodología clara y direccionada.

Perspectiva Financiera

Esta tiene como prioridad cumplir con las expectativas de los accionistas de la empresa, este relaciona las metas de las demás perspectivas para consolidarlas en un objetivo en común; en el caso se pretende que, a través de la aplicación del CMI genere un nivel más alto de utilidades.

Si bien este se centra en generar ingresos, también se puede aplicar otros indicadores, mediante los cuales se controle y evalúe el cumplimiento de objetivos; el incremento de ventas también depende de una correcta promoción de los productos en el mercado; no obstante, la emisión de créditos por parte de la empresa debe ser regulada por una normativa interna; en donde se defina los montos, formas de pago, entre otros aspectos referentes.

Tabla 14

Indicadores Financieros

Perspectiva Financiera	
Factores Clave	Indicadores
Aumento de ventas	Cuota de mercado Cuota de mercado n/ cuota de mercado n1
Aumento de ingresos	Ingresos/ Total de Activos
Rentabilidad	Rentabilidad Económica Rentabilidad Financiera

Mediante esta perspectiva se colabora en la determinación de la rentabilidad de la empresa; ya que mediante los indicadores se realiza un control periódico y deja en evidencia la utilidad generada. Esta perspectiva evalúa sobre todo los recursos

tangibles de la empresa; ya que se encuentra todo lo que involucra los bienes que ha adquirido.

Perspectiva de Clientes

A través de la planificación se determina un segmento o segmentos del mercado objetivo; a este se lo estudio y analiza para la gestión de ventas, en muchos de los casos la imagen que la empresa tiene en el mercado afecta más a la generación de ingresos que otras perspectivas; para tener una aceptación adecuada de parte del cliente se debe considerar aspectos como:

- Satisfacción del cliente
- Calidad del producto
- Precio

No obstante, para evaluar la perspectiva del cliente se debe hacer uso de indicadores; ya que, en un mercado determinado se debe determinar la capacidad de adquisición del producto/s ofertado/s.

Tabla 15

Indicadores de perspectiva de clientes

Perspectiva de clientes	
Factores Clave	Indicadores
Satisfacción de clientes	Clientes perdidos Devoluciones Encuestas
Calidad de productos	Retención de clientes Nuevos Clientes
Precio	Costos fijos/costos totales

En este estudio se pretende incrementar el stock de clientes, a partir, de diversas estrategias; si bien, existen diversas metodologías para esta finalidad, se debe analizar las más viables para la distribución de productos de consumo masivo; mismas se encontrarán planteadas en el mapa estratégico.

Perspectiva de Procesos Internos

Este componente implica el uso adecuado de los recursos en favor del cumplimiento de metas y objetivos; los procesos internos constituyen una cadena de valor de la organización de la empresa; es decir, es todo aquellos que la constituye como su tecnología, entre otros.

Tabla 16

Indicadores de procesos internos

Perspectiva de procesos internos	
Factores Clave	Indicadores
Calidad	Cantidad de productos defectuosos Reclamos y devoluciones
Tiempo	Tiempo de entrega a clientes Tiempo de Entrega proveedores
Tecnología	Equipos tecnológicos/empleados

En el caso de Distrigranda S.A. se debe definir las funciones y el alcance de las mismas; ya que, al hacerlo la empresa podrá evaluar el rendimiento de estas, en el contexto adecuado, y de ser el caso, realizar alteraciones en las áreas de ventas y cobranzas.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

El mercado se encuentra en constante cambio, las preferencias de los clientes varían con su comportamiento y se adaptan a las nuevas tendencias; es por ello por lo

que, se vuelve una necesidad la actualización de conocimientos en todo nivel para mejorar los procesos y metodologías aplicadas.

Tabla 17

Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	
Factores Clave	Indicadores
Satisfacción y Motivación	Personal con sueldo adecuado a sus funciones Bonificaciones de ley Participación
Innovación	Factores de innovación Introducción de nuevos productos Formación de empleados
Incentivos	Premio Salario mínimo Salario máximo

Cada una de las áreas requiere de capacitación en sus funciones, de tal manera que el cumplimiento de estas se idóneo; al hacerlo no solo se repercute en el cumplimiento de objetivos, sino también incrementa la eficiencia de los empleados, debido a que le ofrece estabilidad laboral.

Mapa Estratégico

En el mapa estratégico se recopilan todo lo anteriormente descrito, previo a ello se define la misión y visión de las metas a plantear; en torno a ello se procede a la determinación de los alcances de la empresa.

Tanto la misión como la visión se elaboran en base a las condiciones actuales de la empresa, y la posible repercusión por parte de la actual situación de crisis económica; de esta forma, se puede obtener ventajas en el mercado e incremento del stock de clientes.

Misión

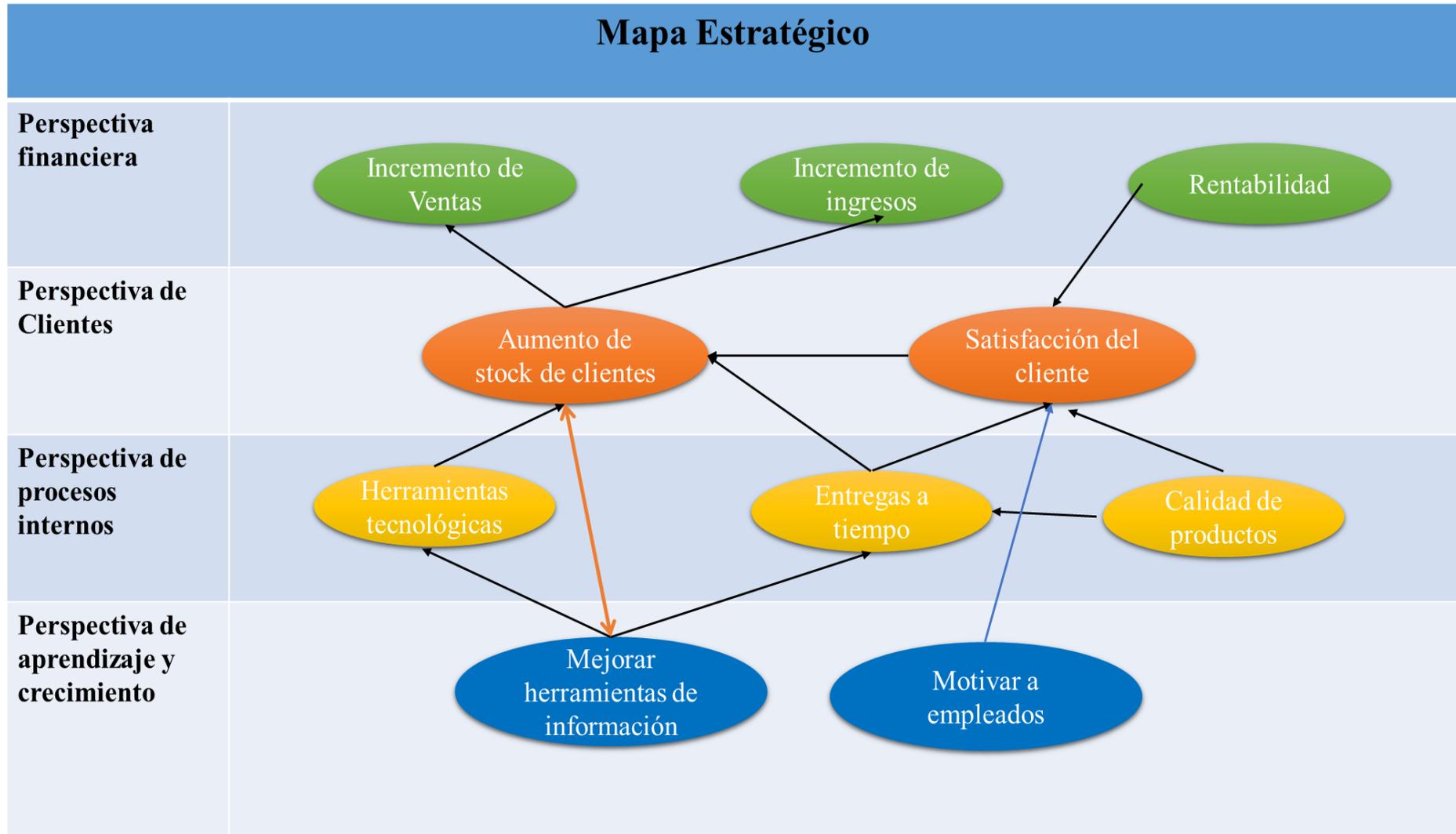
Ser una empresa líder en el mercado ofreciendo calidad y variedad en productos de consumo masivo; tanto nacionales como internacionales, brindando las mejores opciones de compra a los clientes.

Visión

Establecerse como una empresa líder en el sur del país en el comercio al por mayor de productos de consumo masivo, manteniendo alto estándares de calidad buscando la satisfacción del cliente.

Figura 11

Mapa Estratégico



Capítulo V: Diseño de Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance Score Card (BSC) integra todas las diferentes áreas en una matriz, mediante la cual se puede evaluar las estrategias implementadas y la eficiencia de la misma.

La empresa ha debido hacer uso de sus diferentes recursos para maximizar sus niveles de rentabilidad a pesar de los gastos y costos añadidos debido al confinamiento y nuevas medidas de bioseguridad derivados de la pandemia COVID-19; en este caso el pago de mano de obra directa a debido analizarse; por ende, se acogieron al Decreto Ejecutivo 1017, en el cual, da la facultad a las empresas de disminuir la jornada laboral de 8 a 6 horas al días en el caso de ser necesario, ocasionando una disminución en el salario del 25%.

Plan de Contingencia

Considerando lo anteriormente mencionado; se debe recalcar que la empresa, previo a la pandemia ya evidenciaba problemas en su liquidez derivado de la incidencia de las cuentas por cobrar en los activos corrientes; acorde a ello las medidas implementadas han sido emergentes sin dar mayor relevancia a estrategias pre planificadas.

Es por ello por lo que resulta necesario la implementación de estrategias post-pandemia basado en los objetivos ya definidos en el mapa estratégico; para lo cual, se considerará la metodología seis Sigma como herramienta para mejorar los procesos internos optimizando sus recursos.

Esta metodología nace en los años 80 como una propuesta de reducción radical de gastos y costos en la elaboración de productos; se deriva de la examinación de procesos repetitivos de la empresa para lograr la casi perfección; con lo cual se pretende que los erros sean menores a 3 o 4 por millón. (Universidad ESAN, 2016)

Pilares

En el caso de Distrigranda S.A su actividad se basa en la distribución al por mayor y menor de productos de primera necesidad en la ciudad de Loja- Ecuador; si bien, los productos son adquiridos directo del fabricante o su representante directo en el país, su almacenamiento y entrega adecuada depende de los procesos internos de la empresa.

Acorde a la metodología a implementar se debe centrar en 3 pilares resultados, clientes y cultura, los mismos se analizan de forma separada pero direccionados al mismo objetivo, se constituyen como los ejes en que se basan las estrategias para mejorar las condiciones, en primera la instancia los resultados se centran en las entregas realizados considerando que la distribuidora puede incrementar un mayor mercado siendo proveedor de pequeños negocios en su mercado en comparación con las ventas realizadas en el local.

En consecuencia se debe analizar los clientes que conforman su mercado meta, es decir, elaborar estrategias que involucren al cliente como parte de la estructura de la entidad generando confiabilidad de las actividades comerciales, además de facultar la implementación de normativas para fortalecer su cartera de crédito; finalmente la cultura involucra los valores institucionales, y el contexto en que se encuentra los factores externos, determinando de manera previa posibles acontecimientos que debiliten su accionar o incluso lleguen a cambiar la forma de realizar las transacciones.

Tabla 18*Pilares*

Resultados	Se evalúan acorde al volumen de entregas y la rapidez de estas; ya que a mayor volumen mayor ingreso.
Clientes	El manejo de estos debe darse en base a procesos predefinidos; de tal forma, que se evite la negociación por parte del cliente.
Cultura	El medio influye en el comportamiento del mercado; los últimos acontecimientos derivados de la pandemia han cambiado la forma en que las personas interactúan.

En lo antes descrito se determina pilares a través de las cuales la empresa logre compensar las pérdidas, dificultades y disminución de rentabilidad que ha sufrido en el último periodo; y poder sobrellevar un acontecimiento similar en los siguientes años, de esta forma, puede adquirir ventajas competitivas que le generen la facultad de establecer convenios adecuados entre los miembros de la comunidad (proveedores, clientes y competencia) y la generación de beneficios económicos.

Estrategias

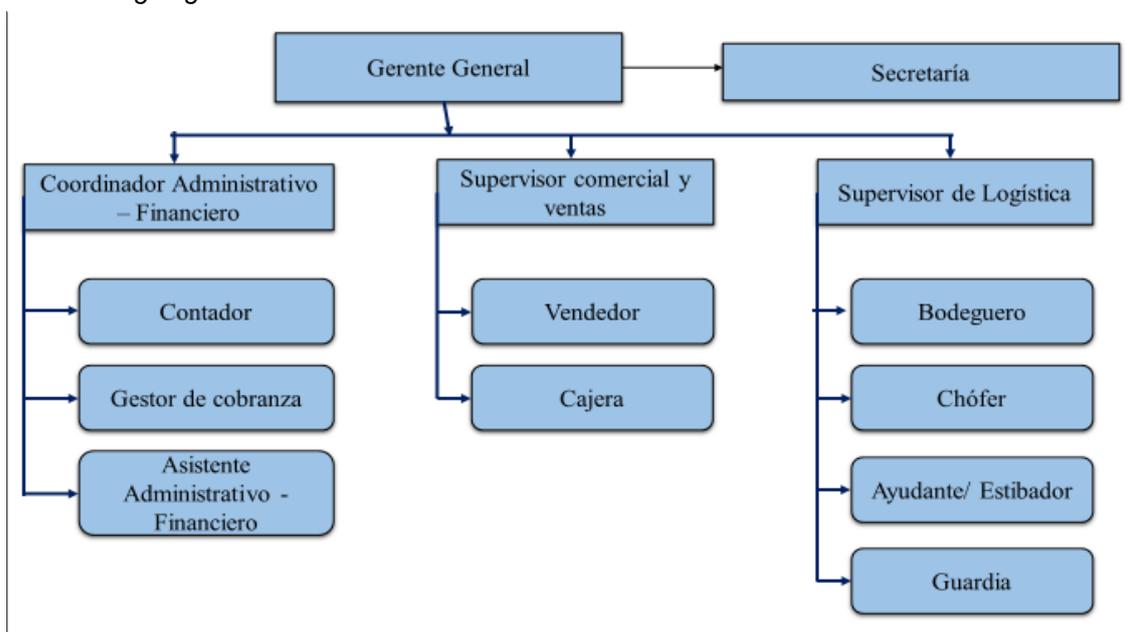
Previo a determinar estrategias se debe establecer funciones de personal y logística; esto considerando que la empresa se dedica a la distribución de productos de consumo masivo y que su proceso repetitivo es el almacenamiento y entrega de los mismos.

Organigrama

En el Anexo 1, se puede visualizar el actual organigrama que la empresa; no obstante, se plantea uno nuevo con funciones definidas y optimización de sus recursos; de tal forma que, cada empleado pueda ser evaluado según sus responsabilidades direccionadas al objetivo común.

Figura 12

Organigrama



Es necesario recalcar que, se optimiza recursos mediante el uso de herramientas tecnológicas aplicadas a las diferentes áreas con la finalidad de disminuir las actividades repetitivas y obtener un respaldo de los informes emitidos; por otra parte, la contratación de un técnico o especialista de sistemas se vuelve innecesario, ya que es más rentable adquirir asesoría externa de forma eventual.

No obstante, en el caso de un crecimiento o incremento de ventas se puede realizar dicha contratación y agregar esa área en el organigrama; con el fin de sistematizar sus procesos; sucede el mismo caso para el área de marketing y publicidad.

Por otra parte, existen puestos dentro del organigrama que no precisamente requieren un solo empleado como es el caso del vendedor/a y bodeguero; ya que esta dependerá del incremento de ventas y la capacidad de pago de la empresa.

Aplicación de Herramientas Tecnológicas

Conforme avanza la innovación de procesos, se ha creado diversos programas para facilitar diferentes áreas de trabajo repetitivo como los son ventas, facturación, control de personal, entre otros.

Tabla 19

Herramientas Tecnológicas

Área	Encargado	Programa	Observaciones
Administrativa-financiera	Asistente Administrativo-financiero	ZKteco	El control de asistencia de cada empleado será automático; de tal forma que, se emita un informe automático periódicamente.
Administrativa-financiera	Contador Gestor de Cobranzas	Software DORA	En este el vendedor/a registrará cada transacción mediante facturación electrónica; así como también permite la creación de varios usuarios en los cuales se puede agregar otro tipo de transacciones como pagos de servicios, pago a proveedores, entre otros.
Comercial	Supervisor	Red	La promoción de sus

al y de ventas	comercial y ventas	es sociales, Página web, otros similares.	<p>productos y servicios se optimiza al hacer publicidad digital; ya que, es de menor costo y se llega a un mayor número de posibles clientes.</p> <p>Si bien el vendedor es quien tiene comunicación directa mediante estas, el supervisor debe autorizar y contratar un asesor de marketing para esta finalidad.</p>
a	Logístic Supervisor de logística	PER SAT	En esta el encargado de logística podrá programar las rutas de entrega evitando que el camión de varias vueltas en la ciudad y también la presencia de personal en bodega al momento de recibir mercadería de proveedores.

Cada una de las herramientas planteadas facilitan el trabajo en las diferentes áreas evitando incrementado la capacidad de entrega y venta de la empresa y evitando que los empleados padezcan diversos problemas de salud derivados del estrés; situación que también afecta a la empresa por el nivel de rendimiento de estos.

Además, facilita la implementación de e-commerce, teletrabajo, entre otros. Ya que de acontecer alguna situación similar o de prolongarse la misma; las estrategias a implementar ya no serán de forma emergente; sino más bien se puede dar continuidad a los procesos preestablecidos.

Cuadro de Mando Integral

Luego de haber analizado y planteado estrategias se procede a la determinación del cuadro integral en donde se integra objetivo, metas, indicadores para evaluar los mismos e iniciativas; al aplicarlo se evalúa de forma periódica determinando si estas son adecuadas o no.

Tabla 20

Cuadro de Mando Integral

Pers pectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Financiera	Incrementar las ventas	Indicadores financieros	Incrementar en un 5% anual el total de ventas	Implementación de un nuevo método para gestionar sus procesos
	Incrementar ingresos		Optimizar el rendimiento de cuentas por cobrar permitiendo que los ingresos se incrementen	
	Mejora de la Rentabilidad		Disminuir los costos y gastos de las operaciones	
Clientes	Aumento del Stock de clientes	Promedio de clientes	Adquirir un promedio de 10 nuevos clientes frecuentes cada 3 meses	Encuestas de satisfacción e informes

		nuevos		
	Establecerse en niveles adecuados de satisfacción del cliente	Porcentaje de clientes satisfechos	Lograr un promedio anual de 95% de clientes satisfechos por los próximos 3 años	
Procesos internos	Aplicar Herramientas Tecnológicas	Porcentaje de implementación de herramientas tecnológicas	En el primer semestre los software y programas deberán ser implementados en las diferentes áreas; y por consiguiente que estos resulten de forma eficaz y eficiente para mejorar los procesos	Innovar cada aspecto de la empresa optimizando los recursos
	Desarrollar procesos de entrega eficientes		Al implementar procesos tecnológicos se podrá entregar los productos en un lapso de 24 a 48 horas después de realizado el pedido	
	Mejorar las condiciones de entrega del producto		Disminuir la pérdida de productos por daño o caducidad	

Apr endizaje y crecimiento	Mejorar herramientas de información	Capacida des y crecimiento profesional	Cada trabajador conoce sus funciones y las desarrolla de forma idónea	Capacitar y otorgar beneficios, acorde a su desenvolvimiento y rango profesional.
	Capacitar a empleados		Los empleados han adquirido habilidades adecuadas que mejoran su rendimiento	

Estimaciones Financieras

Con la finalidad de llevar un control más detallado de lo que se pretende alcanzar para los próximos 3 años; se analiza las condiciones actuales de la empresa en base a sus cálculos sobre sus indicadores financieros; y se define algunas de las estrategias en cuanto al ámbito financiero se refiere para mejorarlas.

Tabla 21

Estimaciones Financieras

Indicador Financiero	Actual	Estimado 2023 (crecimiento del 5% anual)	Estrategias a implementar	Indicador KPI
Razón Circulante	1,79	2.069401	-	Las
Prueba de ácido	94798	77	Disminuir las cuentas por ventas a crédito	por cobrar no
	1,24	1.426850	- Definir condiciones de compra y venta de productos.	deben superar el 25% de sus activos corrientes.
Deuda Total	0,52	0.446380	- Invertir en innovación de sus procesos.	La empresa puede cumplir con sus obligaciones
	515326	271	- Negociar condiciones de créditos	con menos del 50% de su patrimonio.
Rotación de inventarios	8,91	10.25284	-	La empresa
	551433	148	Implementar	

				herramientas tecnológicas para ventas.	Desarrollar nuevas metodologías de entregas en un tiempo adecuado.	puede cumplir con las entregas en un lapso de 24 a 48 horas. Sus ventas se incrementan en un promedio de 5% anual. La empresa puede optimizar sus recursos disminuyendo sus costos.
Rotación de cuentas por cobrar	5,41	6.599551	-			La empresa disminuye sus montos en morosidad en un 5% anual. Disminuye las pérdidas en un

			entrega del 25%; con	
			producto. relación a	
			- reclamos por	
			Determinar parte de	
			plazo para clientes.	
			reclamos y	
			devoluciones.	

Margen de	-	2%		La
utilidades	0,76%		Disminuir costos empresa	
			con innovación genera	
			de procesos ganancias e	
			Elaborar incrementa	
			un control de sus activos.	
			gastos.	

Conclusiones

- Los procesos de ventas y recuperación de cartera de la empresa Distrigranda S.A deben innovarse acorde a las actuales condiciones y comportamiento del mercado; e implementar un mecanismo de control como lo es el Cuadro de Mando Integral CMI o BSC.
- La empresa permite que los clientes tengan potestad de negociación luego de haber realizado la venta y entrega de productos; por lo que es necesario que establezca un proceso de ventas en el que se defina los convenios de pago y se dé un plazo máximo para posibles reclamos y cambios de productos.
- Durante el confinamiento obligatorio derivado de la pandemia COVID-19, en la ciudad de Loja las actividades comerciales de distribución de productos al por mayor sufrió un impacto alto; alrededor del 50% de disminución en ventas; en el caso de Distrigranda S.A, estas afectaciones incidieron en los costos de sus operaciones y sus ingresos.
- Los diversos planteamientos sobre el comportamiento financiero de los diferentes mercados a nivel nacional son muy variables; por lo que es difícil establecer, si la situación actual continuara afectando a los comercios y en la forma que lo hará; considerando ello, se debe implementa el plan de contingencia en donde se optimice los recursos con los que cuenta la empresa.
- Las estrategias requieren de pronta implementación y desarrollo con el fin de evitar que una situación similar afecte de forma muy drástica a la empresa e incida en la continuidad de la misma.

Recomendaciones

- Definir los procesos de ventas y cobranza considerando la opinión de sus clientes y las posibilidades de pago de estos; además de desarrollar un registro del cumplimiento de los mismos, ya que esto permitirá que la empresa guarde un historial propio de sus clientes y su cumplimiento de obligaciones a corto y largo plazo.
- Las estrategias para devengar las afectaciones derivadas de la pandemia deben ser consideradas conforme las normativas vigentes le permitan; sin embargo, se mantiene la condición de que una situación similar pueda desarrollarse de nueva o que la actual genere mayores limitaciones; esto debido a que, si se considera ello, la empresa contará con condiciones para desenvolverse de mejor forma y evitar instaurar una situación emergente interna.
- Se recomienda innovar sus procesos para las diferentes áreas tanto a nivel tecnológico como sistemático; es decir, aplicando herramientas virtuales y disminuyendo las responsabilidades de sus empleados.

Bibliografía

- Banco Central del Ecuador. (2020). *PARALIZACIÓN DE OCTUBRE DE 2019 DEJÓ DAÑOS Y PÉRDIDAS POR USD 821,68 MILLONES*. Ecuador: BCE.
- Actividades Económicas. (2017). *Actividades económicas de Ecuador*. Ecuador.
- Alvaréz Corrales, D. (2015). *DESARROLLO DE UN MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE APOYO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO*. Quito: Universidad Católica del Ecuador.
- Andrade Molina, J. (2012). *Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Proyección Económica 2020 -2021*. Quito: BCE.
- Barbosa Velásquez, S. (2018). *Introducción al Mercado*. México: Universidad Autónoma de México.
- Betancourt, D. (2020). *Cómo hacer la planificación estratégica paso a paso*. Ingenio Empresa.
- BMA GROUP. (2018). *6 TERRIBLES CONSECUENCIAS DE NO PLANIFICAR EN LAS EMPRESAS*. Guaynabo, Puerto Rico.: Centro Internacional de Mercadeo.
- Bradfield, R., Wright, G., Burt, G., Cairns, G., & Van Der Heijden, K. (2005). *The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning*. Durham: University of Strathclyde.
- CEPAL. (2018). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe*. CEPAL.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica : Fundamentos y aplicaciones*. (2da ed.). Mc Graw-Hill Educación.

COE NACIONAL. (2020). *Informes de Situación e Infografías – COVID 19 – desde el 29 de Febrero del 2020*. Ambato: Gestión de Riesgos.

EAE Business School. (30 de abril de 2020). *Causas de la resistencia al cambio en las empresas*. Obtenido de Retos Directivos: Causas de la resistencia al cambio en las empresas

EKOS. (2019). Negocios Sostenibles. *EKOS Negocios*, 54-120.

Espín Aguirre, D. E. (2019). *PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE COMPRAS E IMPLEMENTACIÓN EN LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR*. Quito: PUCE.

Fondo Monetario Internacional. (2019). *Análisis del nuevo plan económico de Ecuador*. Ecuador: FMI.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *Cuadro de Mando Integral*. España: GRUPO PLANETA.

Observatorio Regional UTPL. (2020). *IMPACTOS DEL COVID-19 Y LA SITUACIÓN DE DISTANCIAMIENTO SOCIAL EN LA ECONOMÍA DE LOJA*. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.

Ortega Ledesma, J. C. (2018). *Un modelo de negocio como un sistema viable: Producción de mobiliario PET reciclado*. México: Universidad Autónoma de México- UNAM.

Perdomo Ortiz, J. (2013). *La arquitectura organizacional y las capacidades estratégicas empresariales*. INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales.

Presidencia de la República del Ecuador. (2020). *Decreto Ejecutivo 1017*. Ecuador: Registro Oficial.

Presidencia de la República del Ecuador. (2020). *Decreto Ejecutivo 1017*. Ecuador: Registro Oficial.

Revista EKOS. (2020). *Ranking Empresarial*. Ecuador: EKOS.

Revista Líderes. (2014). *Los pilares que sostienen el PIB de los ecuatorianos*. Quito: Líderes.

Schwarz, P. (1991). *The Art of the Long View*.

Silva, M., & Alvarado, P. (12 de junio de 2020). Pérdidas por covid-19 en Ecuador llegaron a USD 14 101 millones en mayo. *El Comercio*.

Solorio García, R. E. (2017). *Planeación de mercadotecnia y segmentación*.

Superintendencia de Bancos. (2019). *Cobros y Servicios Financieros*. Quito.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2012). *¿Que es la SEPS?* Ecuador: República del Ecuador.

Tapia, E. (16 de julio de 2020). La economía del Ecuador sería la segunda más afectada en la región, según el FMI. *El Comercio*.

TMF- Group. (2020). *COVID-19: preparación de estados contables durante la crisis*. Obtenido de Alcance Global: <https://www.tmf-group.com/es-co/news-insights/articles/2020/march/preparing-accounting-statements/>

Universidad Interamericana para el Desarrollo. (2018). *Contabilidad Financiera*. México.

