



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

**PLAN DE TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA
DISTRISUM BASADA EN EL BALANCED SCORECARD**

AUTOR: JOHANNA PAOLA MARCILLO RAMOS

INFORMANTE: ING. EDWIN MONTOYA

INFORMANTE: ING. FRANCIS SALAZAR

SANGOLQUI, 31 OCTUBRE DEL 2008

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Johanna Paola Marcillo Ramos

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado **MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA DISTRISUM BASADA EN EL BALANCED SCORECARD**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 4 de marzo del 2009

Johanna Paola Marcillo Ramos

Sangolquí, 04 de marzo del 2009

Sra. Ingeniera

Fanny Cevallos

Directora de la Carrera de Ingeniería Comercial

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio

ESPE

Presente

De mis consideraciones:

Adjunto a la presente, me permito remitir a usted, Sra. Ingeniera (tres) anillados de la tesis de grado de la Sra. Johanna Paola Marcillo Ramos, con el tema: **“MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA DISTRISUM BASADA EN EL BALANCED SCORECARD”**, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial.

Por la atención que se digne dar la presente le expreso mi mas alta consideración y estima.

Atentamente,

Ing. Edwin Montoya

DIRECTOR

Ing. Francis Salazar

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO
CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO

Ing. Edwin Montoya

Ing. Francis Salazar

CERTIFICAN

En nuestra condición de Director y Codirector, CERTIFICAMOS que la Señora JOHANNA PAOLA MARCILLO RAMOS, ha desarrollado la tesis de grado titulado, **MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA DISTRISUM BASADA EN EL BALANCED SCORECARD**, observando las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas que regulan esta actividad académica, por lo que autorizamos a la mencionada egresada para que reproduzca el documento definitivo, presente a las autoridades de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas y procede a la defensa de su contenido

Sangolquí, 4 de marzo del 2009

Atentamente,

Ing. Edwin Montoya

DIRECTOR

Ing. Francis Salazar

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO

AUTORIZACIÓN

Yo, Johanna Paola Marcillo Ramos

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA DISTRISUM BASADA EN EL BALANCED SCORECARD**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 4 de marzo del 2009

Johanna Paola Marcillo Ramos

DEDICATORIA

Gracias a mis tres hijos, a mi esposo y a mis amados padres, por su alegría y transparencia cual frágil de cristal con que me entregaron su tiempo; ejemplo de superación, estabilidad familiar y perfecta entrega de amor; en reciprocidad dedico este trabajo a las infinitas alegrías que aún me brindan.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo va dirigido con una expresión de gratitud para mis Maestros, que con nobleza y sacrificio, vertieron todo su apostolado en mi alma.

INDICE DE CONTENIDOS

Contenido

1	GERNERALIDADES	2
1.1	ANTECEDENTES HISTÓRICOS.	2
1.2	GIRO DEL NEGOCIO.	2
1.2.1	UBICACIÓN.	5
1.2.2	PRODUCTOS.	6
1.2.3	CLIENTES.	6
1.2.4	PROVEEDORES.	7
1.3	CULTURA ORGANIZACIONAL.	8
1.3.1	FUNCIONES.	8
1.3.2	VISIÓN.	10
1.3.3	MISIÓN.	11
1.3.4	VALORES.	11
1.3.5	PRINCIPIOS.	13
1.3.6	POLÍTICAS.	13
1.4	PROBLEMÁTICA (DIAGRAMA DE ISHIKAWA).	14
1.4.1	MÉTODOS.	19
1.4.2	MANAGEMENT.	19
1.4.3	MANO DE OBRA.	19
1.4.4	MEDIO AMBIENTE.	19
1.4.5	MONEY.	20
1.4.6	ADMINISTRACIÓN.	20
1.5	OBJETIVOS DE ESTUDIO.	20
1.5.1	OBJETIVO GENERAL.	20
1.5.2	OBJETIVO ESPECIFICO.	21
1.6	MARCO REFERENCIAL.	21
1.6.1	MARCO TEÓRICO.	21
1.6.1.1	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.	22
1.6.1.2	ESTABLECIMIENTO DE METAS.	23
1.6.1.3	ANÁLISIS DEL ENTORNO.	23
1.6.1.4	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.	24
1.6.1.5	ANÁLISIS MATRICIAL.	26
1.6.1.6	ESCENARIOS.	28
1.6.1.7	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.	28
1.6.1.8	DESARROLLO DE UN CONJUNTO DE ACCIONES.	29
1.6.1.9	CUADRO DE MANDO INTEGRADO O BALANCED SCORECARD.	29
1.6.1.10	EL KPI (key Performance Indicador).	30

2 ANÁLISIS SITUACIONAL/DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO. _____ 33

2.1 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO. _____ 33

2.1.1	MACRO AMBIENTE.	33
2.1.1.1	FACTOR ECONÓMICO.	34
2.1.1.1.1	PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB).	35
2.1.1.1.2	INFLACIÓN.	37
2.1.1.1.3	TASAS DE INTERÉS.	40
2.1.1.1.4	BALANZA COMERCIAL	43
2.1.1.1.5	INGRESOS.	45
2.1.1.1.6	DESEMPLEO Y SUBEMPLEO.	46
2.1.1.1.6.1	DESEMPLEO.	46
2.1.1.1.6.2	SUBEMPLEO.	48
2.1.1.1.7	VALOR DE MONEDAS.	49
2.1.1.2	FACTOR POLÍTICO LEGAL.	52
2.1.1.2.1	FACTOR POLÍTICO.	52
2.1.1.2.2	FACTOR LEGAL.	53
2.1.1.2.2.1	SERVICIO DE RENTAS INTERNAS.	53
2.1.1.2.2.2	SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS.	53
2.1.1.2.2.3	LEYES Y REGLAMENTOS.	54
2.1.1.2.2.4	SEGURIDAD JURÍDICA.	54
2.1.1.2.3	GOVERNABILIDAD.	55
2.1.1.2.3.1	GOBIERNO DEL ARQ. SIXTO DURÁN BALLÉN.	56
2.1.1.2.3.2	GOBIERNO DE ABDALÁ BUCARAM.	57
2.1.1.2.3.3	GOBIERNO DE FABIÁN ALARCÓN.	57
2.1.1.2.3.4	GOBIERNO DE JAMIL MAHUAD.	57
2.1.1.2.3.5	GOBIERNO DEL DR. GUSTAVO NOBOA.	58
2.1.1.2.3.6	GOBIERNO DEL ING. LUCIO GUTIERREZ.	58
2.1.1.2.3.7	GOBIERNO DEL EC. RAFAEL CORREA.	58
2.1.1.2.4	SEGURIDAD JURÍDICA.	59
2.1.1.2.5	RELACIÓN ESTADO/SOCIEDAD.	60
2.1.1.3	FACTOR SOCIO CULTURAL.	60
2.1.1.3.1	INDIOSINCRACIA Y COSTUMBRES.	61
2.1.1.4	FACTOR TECNOLÓGICO.	62
2.1.1.4.1	ADELANTOS Y APLICACIONES.	63
2.1.1.4.2	INFRAESTRUCTURA.	64
2.1.1.5	FACTOR DEMOGRÁFICO.	64
2.1.1.5.1	POBLACIÓN TOTAL Y ECONÓMICAMENTE ACTIVA.	67
2.1.1.5.2	ESTILOS DE VIDA Y CLASES SOCIALES.	68
2.1.1.6	FACTOR AMBIENTAL.	69
2.1.2	MICROAMBIENTE.	70
2.1.2.1	CLIENTES.	70
2.1.2.1.1	VOLÚMEN DE VENTAS.	72
2.1.2.1.2	ACTUALES Y POTENCIALES.	72
2.1.2.2	PROVEEDORES.	72

2.1.2.2.1	LÍNEA DE PRODUCTO.	73
2.1.2.2.2	LUGAR DE ORIGEN.	73
2.1.2.2.3	CONDICIONES DE VENTA.	74
2.1.2.2.4	CANALES DE DISTRIBUCIÓN.	74
2.1.2.3	COMPETENCIA.	75
2.1.2.3.1	COMPETIDORES ACTUALES.	75
2.1.2.3.2	COMPETIDORES POTENCIALES.	75
2.1.2.3.3	BARRERAS DE ENTRADA.	76
2.2	ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO.	77
2.2.1	CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN.	77
2.2.1.1	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.	78
2.2.1.1.1	PLANIFICACIÓN.	78
2.2.1.1.2	ORGANIZACIÓN.	79
2.2.1.1.3	DIRECCIÓN.	79
2.2.1.1.4	CONTROL.	80
2.2.1.2	CAPACIDAD FINANCIERA.	80
2.2.1.3	CAPACIDAD TECNOLÓGICA.	81
2.2.1.4	CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO.	82
2.2.1.5	CAPACIDAD PRODUCTIVA.	82
2.3	ANÁLISIS FODA.	83
2.3.1	MATRICES.	84
2.3.1.1	MATRICES DE RESUMEN.	84
2.3.1.2	MATRICES DE PONDERACIÓN.	86
2.3.1.3	MATRICES DE ACCIÓN.	91
2.3.1.3.1	ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA “FO”.	91
2.3.1.3.2	ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA “DA”.	91
2.3.1.3.3	ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA “FA”.	92
2.3.1.3.4	ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO.	92
2.3.1.4	MATRICES DE SÍNTESIS.	92
3	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.	105
3.1	FILOSOFIA CORPORATIVA.	105
3.1.1	DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.	106
3.1.1.1	NEGOCIO REAL.	106
3.1.1.2	NEGOCIO POTENCIAL.	106
3.1.1.3	NEGOCIO FUTURO.	107
3.1.2	CLIENTES.	107
3.1.3	PRINCIPIOS.	108
3.1.4	VALORES.	109
3.1.5	VISIÓN.	113
3.1.6	MISIÓN.	114
3.1.7	EJES ESTRATÉGICOS.	115
3.1.8	PRE OBJETIVOS.	116

3.1.9	ANÁLISIS DE AFINIDAD.	119
3.1.10	PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS.	124
3.1.10.1	IMPACTO VS FACTIBILIDAD.	129
3.1.11	OBJETIVOS CORPORATIVOS.	133
3.2	ESTRATEGIA CORPORATIVA.	134
3.2.1	ESTRATÉGIAS DE DESARROLLO	134
3.2.2	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.	134
3.2.3	ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS.	136
3.3	DETERMINACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	
	BALANCED SCORECARD.	138
3.3.1	DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	138
3.3.2	MAPA ESTRATÉGICO.	140
3.3.3	MATRIZ ESTRATÉGICA.	143
3.3.4	TABLERO DE COMANDO.	144
3.3.5	CUADRO DE MANDO.	145
3.3.6	MATRIZ DE CUMPLIMIENTO.	146
3.3.7	MAPA ESTRATÉGICO PONDERADO.	149
4	DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS.	151
4.1	DETERMINACIÓN DE PROYECTOS.	151
4.2	PROYECTOS OPERATIVOS ANUALES	153
4.3	ELABORACIÓN DEL PERFIL DEL PROYECTO	154
4.3.1	CORTO PLAZO	155
4.3.1.1	PROYECTO NRO. 1 PLAN DE INVERSIONES	155
4.3.1.2	PROYECTO NRO. 2 PROGRAMA DE OPTIMIZACIÓN DE COSTOS	159
4.3.1.3	PROYECTO NRO. 3 SISTEMA DE INTELIGENCIA DE MERCADO	164
4.3.1.4	PROYECTO NRO. 4 GESTIÓN DE CLIENTES	168
4.3.1.5	PROYECTO NRO. 5 ELABORACIÓN DE UN MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL	172
4.3.1.6	PROYECTO NO. 6 SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	176
4.3.1.7	PROYECTO NRO. 7 DISEÑO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	180
4.4	PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO	184
4.5	DESARROLLO DEL PROYECTO	186
4.5.1	PROYECTO NRO. 6 SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	186
4.5.1.1	IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN	186
4.5.1.1.1	OBJETIVOS DEL PROYECTO	186
4.5.1.1.2	OBJETIVO OPERATIVO	186
4.5.1.1.3	DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO	186

5	INDICADORES DE GESTIÓN Y ANÁLISIS FINANCIERO.	191
5.1	DESCRIPCIÓN.	191
5.1.1	INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO.	191
5.1.1.1	IDENTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES	192
5.1.1.2	TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN	192
5.1.1.3	CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES	193
5.1.1.4	INDICADORES DE GESTIÓN	194
5.1.2	EVALUACIÓN FINANCIERA	199
5.1.2.1	PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS	199
5.1.2.2	FLUJOS DE CAJA	200
5.1.2.3	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	203
5.1.2.3.1	TASA INTERNA DE RETORNO	203
5.1.2.3.2	VALOR ACTUAL NETO	204
5.1.2.3.3	RELACIÓN BENEFICIO / COSTO	205
5.1.2.4	FLUJO DE CAJA CONSIDERADO LA SITUACIÓN ACTUAL (SIN PROYECTO)	206
5.1.2.5	FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO LA SITUACIÓN PROPUESTA (CON PROYECTOS)	208
5.1.2.6	COMPARACIÓN DE LOS FLUJOS CON O SIN PROYECTOS	210
5.1.3	ANÁLISIS DE ESCENARIOS	212
5.1.3.1	NIVEL DE INCERTIDUMBRE	213
5.1.3.2	RESPUESTA ESTRATÉGICA	213
5.1.3.3	POSTURA ESTRATÉGICA	213
5.1.3.4	ESTRUCTURACIÓN DEL FENÓMENO PROPUESTO	214
5.1.3.5	ÁRBOL DE PROBLEMAS	214
5.1.3.6	OBJETIVOS DEL ANÁLISIS PROSPECTIVO	215
5.1.3.7	ACTORES DEL ANÁLISIS DEL PROYECTO	215
5.1.3.8	FERRAMIENTAS DE GESTIÓN	216
5.1.3.8.1	MATRIZ ACTOR – ACTOR	216
5.1.3.8.2	MATRIZ ACTOR - OBJETIVOS	217
5.1.3.9	ANÁLISIS E INTERACCIÓN	219
5.1.3.9.1	DETERMINACIÓN DE VARIABLES DE ANÁLISIS	219
5.1.3.10	IDENTIFICACIÓN DE ESCENARIOS	220
5.1.3.11	ESTRUCTURACIÓN DE ESCENARIOS	221
5.1.3.12	DETERMINACIÓN DE ESCENARIOS REALES	222
5.1.3.13	RELACIÓN ACTORES, OBJETIVOS Y VARIABLES.	223
5.1.3.13.1	ESCENARIO 1	223
5.1.3.13.2	ESCENARIO 2	227
5.1.3.13.3	ESCENARIO 3	230
5.1.3.14	COMPARACIÓN DE LOS FLUJOS DE ESCENARIOS	233
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	237
6.1	CONCLUSIONES.	237

6.2	RECOMENDACIONES.	239
7	BIBLIOGRAFIA	240
8	ANEXOS	246

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1-1	UBICACIÓN EMPRESA DISTRISUM	5
ILUSTRACIÓN 1-2	UBICACIÓN EN LA CIUDAD DE TULCÁN	5
ILUSTRACIÓN 1-3	UBICACIÓN SATELITAL DE LA CIUDAD	5
ILUSTRACIÓN 1-4	ORGANIGRAMA PROPUESTO	8
ILUSTRACIÓN 1-5	DIAGRAMA DE CAUSA - EFECTO	18
ILUSTRACIÓN 1-6	MATRIZ FODA	25
ILUSTRACIÓN 2-1	TASA DE INTERÉS PASIVA	41
ILUSTRACIÓN 2-2	DISTRIBUCIÓN DE LA TASA DE DESEMPLEO RURAL SEGÚN GRUPOS ETARIOS	47
ILUSTRACIÓN 2-3	EL SUBEMPLEO NACIONAL RURAL	49
ILUSTRACIÓN 2-4	INFRAESTRUCTURA ESTRATÉGICA	64
ILUSTRACIÓN 2-5	PORCENTAJES POR EDADES	67
ILUSTRACIÓN 2-6	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	74
ILUSTRACIÓN 2-7	EL ANÁLISIS FODA	84
ILUSTRACIÓN 3-1	RELACIÓN IMPACTO - FACTIBILIDAD	131
ILUSTRACIÓN 3-2	PERFIL ESTRATÉGICO	137
ILUSTRACIÓN 3-3	MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVAS	142
ILUSTRACIÓN 5-1	PROYECCIÓN INGRESOS / GASTOS	203
ILUSTRACIÓN 5-2	FLUJO DE CAJA - SIN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	207
ILUSTRACIÓN 5-3	FLUJO DE CAJA – SITUACIÓN PROPUESTA	209
ILUSTRACIÓN 5-4	COMPARACIÓN DE FLUJOS DE CAJA	211
ILUSTRACIÓN 5-5	ÁRBOL DE PROBLEMAS	214
ILUSTRACIÓN 5-6	FLUJO DE CAJA - ESCENARIO 1	226
ILUSTRACIÓN 5-7	FLUJO DE CAJA ESCENARIO 2	229
ILUSTRACIÓN 5-8	FLUJO DE CAJA – ESCENARIO 3	232
ILUSTRACIÓN 5-9	COMPARACIÓN DE FLUJOS DE CAJA – ESCENARIOS	233

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1-1	CUADRO DE EJEMPLO DE ANÁLISIS MATRICIAL	27
TABLA 2-1	PORCENTAJES PIB	35
TABLA 2-2	INFLACIÓN EN PORCENTAJES	37
TABLA 2-3	TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EN PORCENTAJES	40
TABLA 2-4	TASAS DE INTERÉS PASIVAS EN PORCENTAJES	40
TABLA 2-5	TIPO DE TASAS POR CARTERA DE CRÉDITO	42

TABLA 2-6	CRECIMIENTO POBLACIONAL	66
TABLA 2-7	FORTALEZAS	85
TABLA 2-8	DEBILIDADES	86
TABLA 2-9	IMPACTO FORTALEZAS	87
TABLA 2-10	IMPACTO OPORTUNIDADES	88
TABLA 2-11	IMPACTO DEBILIDADES	89
TABLA 2-12	IMPACTO AMENAZAS	90
TABLA 2-13	MATRIZ DE FORTALEZAS	93
TABLA 2-14	MATRIZ DE DEBILIDADES	96
TABLA 2-15	MATRIZ DE FORTALEZAS	98
TABLA 2-16	MATRIZ DE DEBILIDADES	100
TABLA 2-17	MATRIZ SÍNTESIS ESTRATÉGICA	102
TABLA 3-1	PRINCIPIOS	108
TABLA 3-2	MATRIZ AXIOMÁTICA DE PRINCIPIOS PROPUESTOS PARA DISTRISUM	108
TABLA 3-3	VALORES PROPUESTOS POR DISTRISUM	110
TABLA 3-4	MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES PARA DISTRISUM	112
TABLA 3-5	ELEMENTOS VISIÓN	114
TABLA 3-6	ELEMENTOS VISIÓN	115
TABLA 3-7	DEFINICIONES DE EJES ESTRATÉGICOS	116
TABLA 3-8	PRE-OBJETIVOS	117
TABLA 3-9	ANÁLISIS DE AFINIDAD	120
TABLA 3-10	PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS	125
TABLA 3-11	MATRIZ IMPACTO – FACTIBILIDAD	129
TABLA 3-12	ANÁLISIS IMPACTO – FACTIBILIDAD	132
TABLA 3-13	OBJETIVOS CORPORATIVOS	133
TABLA 3-14	PERFIL ESTRATÉGICO	137
TABLA 3-15	MATRIZ ESTRATÉGICA	143
TABLA 3-16	TABLERO DE COMANDO	144
TABLA 3-17	CUADRO DE MANDO	145
TABLA 3-18	MATRIZ DE CUMPLIMIENTO	146
TABLA 3-19	MAPA ESTRATÉGICO PONDERADO	149
TABLA 4-1	MATRIZ DE INICIATIVAS	151
TABLA 4-2	MATRIZ PONDERACIÓN DE INICIATIVAS	152
TABLA 4-3	MATRIZ PRIORIZACIÓN DE INICIATIVAS	153
TABLA 4-4	PLAN DE INVERSIONES	158
TABLA 4-5	OPTIMIZACIÓN DE COSTOS	163
TABLA 4-6	SISTEMA DE INTELIGENCIA DE MERCADO	167
TABLA 4-7	GESTIÓN DE CLIENTES	171
TABLA 4-8	MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL	175
TABLA 4-9	SIATEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	179
TABLA 4-10	DISEÑO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	183
TABLA 4-11	DIAGRAMA DE GANTT	185
TABLA 5-1	MAPA DE INDICADORES	197

TABLA 5-2 PRESUPUESTO PROYECTOS-----	199
TABLA 5-3 PRESUPUESTO PROYECTOS / PERÍODOD DE TIEMPO-----	200
TABLA 5-4 PROYECCIONES DE VALORES BASE-----	201
TABLA 5-5 PROYECCIÓN INGRESOS/GASTOS-----	202
TABLA 5-6 FLUJO DE CAJA - SIN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA-----	206
TABLA 5-7 VARIABLES FINANCIERAS SIN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA -----	207
TABLA 5-8 FLUJO DE CAJA - SITUACIÓN PROPUESTA-----	208
TABLA 5-9 VARIABLES FINANCIERAS – SITUACIÓN PROPUESTA -----	209
TABLA 5-10 COMPARACIÓN DE FLUJOS DE CAJA-----	210
TABLA 5-11 COMPARACIÓN ENTRE VARIABLES FINANCIERAS -----	211
TABLA 5-12 MATRIZ DE OBJETIVOS-----	215
TABLA 5-13 MATRIZ DE ACTORES -----	215
TABLA 5-14 MATRIZ ACTOR - ACTOR-----	216
TABLA 5-15 MATRIZ ACTOR - OBJETIVOS -----	217
TABLA 5-16 VARIABLE INFLACIÓN-----	219
TABLA 5-17 VARIABLE TASAS DE INTERÉS -----	220
TABLA 5-18 VARIABLE INGRESOS-----	220
TABLA 5-19 PROBABILIDAD DE ESCENARIOS-----	221
TABLA 5-20 ESTRUCTURACIÓN DE ESCENARIOS-----	221
TABLA 5-21 DETREMINACIÓN DE ESCENARIOS-----	222
TABLA 5-22 ESCENARIO 1 -----	223
TABLA 5-23 FLUJO DE CAJA - ESCENARIO 1-----	225
TABLA 5-24 VARIABLES FINANCIERAS ESCENARIO 1-----	226
TABLA 5-25 ESCENARIO 2 -----	227
TABLA 5-26 FLUJO DE CAJA - ESCENARIO 2-----	228
TABLA 5-27 VARIABLES FINANCIERAS ESCENARIO 2-----	229
TABLA 5-28 FLUJO DE CAJA ESCENARIO 3 -----	231
TABLA 5-29 VARIABLES FINANCIERAS – ESCENARIO 3-----	232
TABLA 5-30 COMPARACIÓN DE FLUJOS DE CAJA – ESCENARIOS-----	233
TABLA 5-31COMPARACIÓN ENTRE VARIABLES FINANCIERAS – ESCENARIOS-----	234

RESUMEN EJECUTIVO

Las condiciones del mundo y del Ecuador han cambiado, hoy nos encontramos frente a un nuevo reto, la excelencia de la calidad y el servicio se impone frente a un mundo globalizado

La empresa **DISTRISUM**, es una de las pocas empresas distribuidoras de productos de consumo masivo en el norte del país en especial en la Provincia del Carchi, la cual cuenta con infraestructura propia, a su vez capacidad tecnológica instalada que le permite ocupar una parte del mercado significativa por lo que contribuye al desarrollo en pequeña escala a la economía de la nación.

La misión primordial de **DISTRISUM**, es brindar una propuesta diferencial en el sector de la distribución de productos de consumo masivo, específicamente en productos de las empresas de SUMESA; COLOMBINA S.A.; ESTRELLA; entre otras que le permita alcanzar una ventaja competitiva y sostenible del entorno en el cual se desenvuelve impulsando la creatividad, liderazgo con responsabilidad; brindando respaldo de calidad, precio y duración a los clientes.

Ante las pocas alternativas que ofrece el futuro entorno económico y gubernamental de nuestro país; la empresa necesita una planificación estratégica gerencial actualizada y útil, diferenciada en la aplicación del **BALANCED SCORECARD**, como una herramienta actual de las empresas globalizadas; y que debidamente analizada por los niveles jerárquicos de la empresa, con su aval podremos aportar y ejecutar mecanismos de defensa lo cual minimizará los efectos negativos que enfrentará la empresa y maximizará las ayudas que le proporciona todas las oportunidades y fortalezas de la misma.

El modelo que se pretende aplicar es una herramienta integral gerencial, la cual permitirá no sólo monitorear su desempeño sino también tener herramientas de decisión en tiempo real todo esto para direccionar los

esfuerzos requeridos hacia el cumplimiento de la visión 2013 propuesta en este plan.

En esta perspectiva presentamos éste trabajo, que aspira a proporcionar elementos básicos para una visión crítica de nuestra sociedad. No se trata de un Manual, que expone verdades hechas, sino de un trabajo de investigación que busca suscitar cambios para enfrentar la competencia actual. Por ello aportamos con datos, información y con algunas orientaciones para el análisis. Esperamos que el presente material sea un instrumento de cambio y transformación para la Institución. Es importante comentar que nuestro país, al igual que el resto del mundo, está viviendo cambios sorprendentes en los ámbitos financiero, económico, político y social, que afectan no solo a los individuos sino también a las empresas. Para enfrentar estos cambios se deben considerar como uno de los factores clave del éxito el desarrollo imponente de sistemas de información confiables, oportunos y relevantes.

La planeación estratégica elaborada para esta noble Institución es realmente original, se intentó proporcionar un acervo teórico y práctico, así como una base sólida para una interacción adecuada para quien aplique el mismo.

EXECUTIVE SUMMARY

The conditions of the world and of the Ecuador they have changed, today we are in front of a new challenge, the excellence of the quality and the service is imposed in front of a world global

The company DISTRISUM, is especially one of the few companies distributor of products of massive consumption in the north of the country in the County of the Carchi, which has own infrastructure, in turn installed technological capacity that it allows him to occupy a part of the significant market for what contributes to the development in small scale to the economy of the nation.

The primordial mission of DISTRISUM, is to offer a differential proposal in the sector of the distribution of products of massive consumption, specifically in products of the companies of SUMESA; COLOMBINA S.A.; ESTRELLA; among others that it allows him to reach a competitive and sustainable advantage of the environment in which is unwrapped impelling the creativity, leadership with responsibility; offering back of quality, price and duration to the clients.

Before the few alternatives that he/she offers the future economic and government environment of our country; the company needs a modernized managerial strategic planning and useful, differed in the application of the BALANCED SCORECARD, like a current tool of the company's global; and that properly analyzed by the hierarchical levels of the company, with their guarantee we will be able to contribute and to execute defense mechanisms that which will minimize the negative effects that it will face the company and it will maximize the help that it provides him all the opportunities and strengths of the same one.

The pattern that is sought to apply is a managerial integral tool, which will not only allow to control its acting but also to have tools of decision in real

time all this to address the efforts required toward the execution of the vision 2013 proposal in this plan.

In this perspective we present this work that aspires to provide basic elements for a critical vision of our society. It is not a Manual that exposes made truths, but of an investigation work that looks for to raise changes to face the current competition. For we contribute it with data, information and with some orientations for the analysis. We hope the material present is an instrument of change and transformation for the Institution. It is important to comment that our country, the same as the rest of the world, he/she is living surprising changes in the environments financier, economic, political and social, that not affect alone to the individuals but also to the companies. To face these changes they should be considered like one of the key factors of the success the imposing development of reliable, opportune and excellent systems of information.

The strategic to plan elaborated for this noble Institution is really original, it was tried to provide a theoretical and practical wealth, as well as a solid base for an appropriate interaction for who applies the same one.

CAPITULO I
GENERALIDADES

1 GERNERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

La empresa DISTRISUM fue creada en la ciudad de Tulcán, Provincia del Carchi, el 7 de junio del 2007, bajo una organización familiar, por lo tanto, es considerada una empresa nueva para el servicio del consumidor.

Su principal razón es brindar un mejor servicio y abastecimiento de productos de consumo a los clientes de la frontera norte de la Provincia del Carchi. Los productos que ofrece la empresa son de marca: SUMESA, ESTRELLA Y COLOMBINA.

1.2 GIRO DEL NEGOCIO.

La empresa DISTRISUM, es de tipo unipersonal y su Gerente es la Sra. Alexandra Patricia Mafla Martínez, quien es Tecnóloga en Administración Contable de profesión, ha desempeñado actividades afines alrededor de 1 año; este negocio particular lo emprendió a partir del año 2007, y se dedica a la comercialización de productos de consumo, entre los que se puede mencionar todos los productos de primera necesidad, en los que se refleja su fuerte con productos de marca, distribuyéndolos en la zona norte del país.

En la actualidad la tendencia del mercado de distribución de productos es el objetivo meta al cual se ha proyectado DISTRISUM, dentro de la comercialización de productos de marca.

Los productos que ofrece DISTRISUM son los siguientes:

❖ **Por la empresa SUMESA:**

- 1) Líquidos como:
 - Agua sin gas.

- Limonada.
- Naranjada.
- Solo Té.
- Power Yus.

2) Solubles como:

- Fresco Solo
- Gelatina
- Condimento Ranchero
- Maicena



3) Pastas como:

- Pasta Sumesa de 200 y 400gr.
- Pasta Diana de 100, 200, 400gr.
- Pasta Diamante 2 kilos.

❖ Por la empresa COLOMBINA:

- 1) Masmelo Trululú
- 2) Chupete Pirulito.



❖ **Por la empresa ESTRELLA:**

- 1) Estropajo Verde para platos.
- 2) Súper brillo dorado inoxidable
- 3) Súper brillo plateado oxidable
- 4) Alambre económico para platos
- 5) Viruta para piso
- 6) Cera para piso
- 7) Bolsa para basura
- 8) Escobas
- 9) Trapeadores
- 10) Cepillo de ropa

1.2.1 UBICACIÓN.

Ilustración 1-1 UBICACIÓN EMPRESA DISTRISUM



Ilustración 1-2 UBICACIÓN EN LA CIUDAD DE TULCÁN

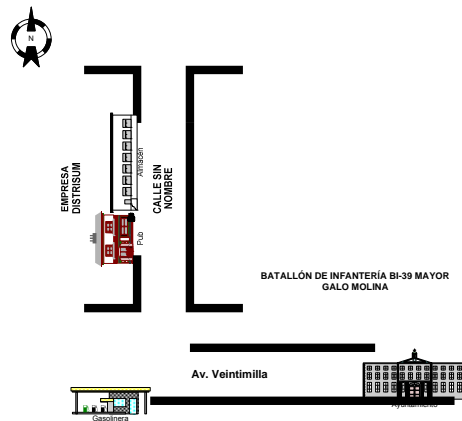
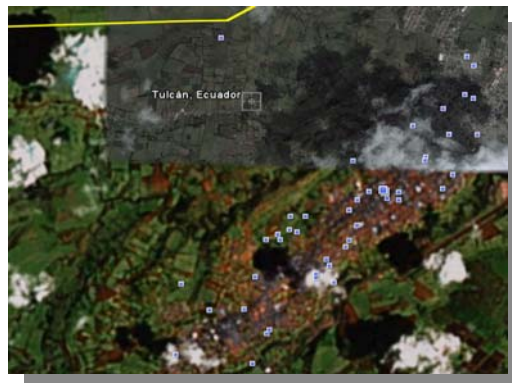


Ilustración 1-3 UBICACIÓN SATELITAL DE LA CIUDAD



1.2.2 PRODUCTOS.

- Los productos de la línea SUMESA son distribuidos a todas las tiendas, Supermercados, Bodegas, Comisariatos, en donde venden específicamente productos de consumo de primera necesidad.
- La parte de bebidas de esta línea son también distribuidos a los diferentes Comedores de la ciudad como Salones, bares de Escuelas y Colegios, entre otros.
- Los productos de la línea de COLOMBINA son distribuidos a locales como: Confiterías, Bares de Escuelas y Colegios, Tiendas y Fiestas Infantiles.
- Los productos de la línea ESTRELLA son vendidos a lugares como: Tiendas, Supermercados y Salones.

1.2.3 CLIENTES.

La empresa DISTRISUM a sectorizado a la ciudad de Tulcán para poder ser atendidos de mejor manera como norte, centro y sur.

En el sector norte y sur se atiende a clientes minoristas o comúnmente llamados clientes de cobertura. Estos clientes son aquellos tenderos los cuales realizan sus compras al menudeo, son tiendas que viven del diario de las ventas por lo tanto dependen específicamente del consumidor final, por lo que si no existieran estas personas, también no existieran las tiendas o clientes minoristas.

En el sector centro sucede lo contrario, ya que es donde se encuentran los clientes mayoristas, como por ejemplo: Supermercado Rosita, Comisariato de la Policía Nacional, Comisariato del Ejército, entre otros.

Cada cliente tiene su código para la empresa ya que de esta manera se lo puede manejar de mejor manera no habiendo confusión al momento de facturar.

1.2.4 PROVEEDORES.

Para la empresa DISTRISUM los proveedores principales son:

✚ SUMESA S.A.- Esta empresa distribuye los siguientes productos:

- 1) Líquidos como: Agua sin gas, limonada, naranjada, Power Yus, solo té.
- 2) Solubles como: Freskosolo, maicena, yupi.
- 3) Pastas como: Fideo de 200 y 400gr. En todas las presentaciones y espagueti de 200 y 400gr.

✚ COLOMBINA DEL ECUADOR.- Esta empresa distribuye todo lo relacionado a confitería como: bombones, chocolate, galleta, caramelo, gomitas, polvos endulzantes, chicles, etc.

✚ ESTRELLA.- Esta empresa distribuye lo siguiente: estopas verdes y de alambre, cepillo de ropa, cera para piso, viruta para piso, escobas, trapeadores, etc.

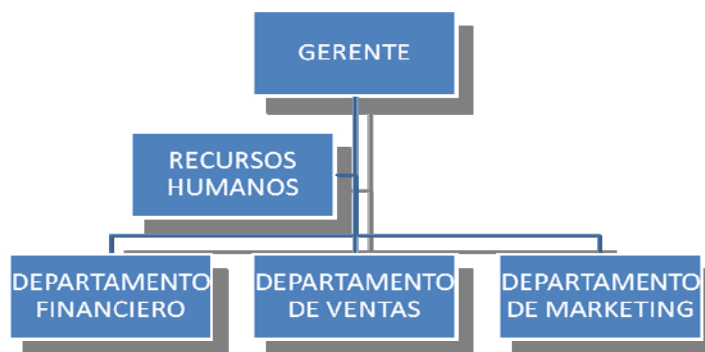
Habiendo otros proveedores secundarios llamémoslo así como son: Distribuidora Nancy, etc. Esta clase de distribuidores nos abastecen con algunos productos agotados como: gatorade, red bull, papas fritas, platanitos, cueritos, etc.

1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.

La empresa DISTRISUM es aquella que está dedicada a la distribución de productos de consumo de primera necesidad cuya administración no tiene un organigrama establecido en la actualidad, por lo tanto como autora principal del mismo hago énfasis en la elaboración y aplicación de esta estructura organizacional para que la empresa tenga un buen funcionamiento estructural y organizado.

ORGANIGRAMA PROPUESTO.

Ilustración 1-4 ORGANIGRAMA PROPUESTO



Es necesario tomar en cuenta que se realizó la consulta respectiva sobre el orgánico funcional con la Sra. Patricia Mafla, quien al manifestar sobre la estructura funcional nos supo manifestar que la estructura organizacional, no se encontraba consolidada, por lo que sugerimos a la empresa se contemple la siguiente estructura básica, con el fin de que la institución realice la gestión en los estatutos de consolidación.

1.3.1 FUNCIONES.

- La función del Gerente de la empresa DISTRISUM en este caso la Sra. Alexandra Mafla es administrar de la manera mas

profesional a la empresa, es decir, debe poner en práctica todos los objetivos que se planteen.

- La función del Departamento de Recursos Humanos es contratar un personal adecuado para este tipo de trabajo sabiendo aplicar todas las reglas posibles del caso para que cada aspirante cumpla con los requisitos establecidos.
- El Departamento financiero cumple la función de llevar el control financiero de la empresa sin dejar pasar por alto cualquier movimiento económico extraño que se pueda presentar a la empresa. En este departamento es en donde se respalda el porvenir de la misma, ya que de esta manera podemos ver si se ha logrado obtener buenos resultados económicos en las ganancias de acuerdo a las ventas mensuales que se presupuestan.
- El Departamento de ventas es el encargado del movimiento total de las ventas de los productos de consumo, es decir, los agentes vendedores son quienes se encargan de que haya una rotación de los productos, y por lo tanto, un crecimiento de utilidad para la empresa.
- El Departamento de Marketing es otro de los principales actores en la empresa, ya que es quien nos da a conocer la imagen corporativa de la misma, en la ciudadanía de la ciudad de Tulcán en general, por medio de varios métodos de comunicación como son: radio, televisión, etc.

Por lo tanto la empresa depende mucho de la imagen que tenga en el mercado, ya que de esta manera podemos ver si hay rotación de inventario y movimiento comercial.

Como hemos indicado anteriormente, cada departamento tiene su función a aplicar, por lo tanto de acuerdo a los resultados obtenidos en un año de trabajo se ha podido constatar que hay

una deficiencia profesional para administrar la empresa, por lo que es necesario, aplicar de manera urgente la planificación estratégica la cual nos ayudará a mejorar el nivel administrativo de la misma.

1.3.2 VISIÓN.

“Ser una institución de reconocido prestigio en la comunidad por la prestación oportuna de servicios y productos de consumo de calidad, apoyados en su capacidad tecnológica y los servicios de distribución por transporte personalizado. Su gestión eficiente le permite incrementar la participación en sus mercados de intervención y generar una rentabilidad adecuada que contribuye al fortalecimiento y la solvencia institucional.

El grupo de trabajo considera que su Visión, el cómo lo ve a la EMPRESA en el año 2011, contempla las siguientes características

- Rentable
- Ubicada en el grupo de cooperativas medianas
- Oportunidad de servicios
- Procesos y productos de calidad
- Solvente
- Gestión eficiente del riesgo operativo
- Incrementado su participación en el mercado
- Mejorado el ambiente laboral
- Prestigio y reconocimiento incrementado

- Optimizado la estructura organizacional
- Ampliación de cobertura a regiones con poca atención
- Aprovechamiento de redes del sector
- Aprovechamiento de la tecnología disponible.

1.3.3 MISIÓN.

“Mejorar las condiciones de distribución de productos de primera necesidad y ofrecer a la comunidad en general productos de consumo masivo, proporcionando servicios complementarios de calidad, con oportunidad, eficiencia y sostenibilidad”.

1.3.4 VALORES.

Eficiencia y Calidad: Apreciar la permanente mejora en el servicio a los demás, clientes externos e internos, buscando la satisfacción de sus demandas y el óptimo uso de los recursos de la empresa DISTRISUM.

Solidaridad: Mantener una actitud permanente de ayuda a sus compañeros, clientes, socios a fin de tener alcanzar una empresa y comunidad mejor.

Trabajo en equipo: tener la capacidad y actitud para trabajar en complementariedad con sus colegas de manera que el conjunto de habilidades se apoyen y enriquezcan mutuamente. Que los resultados del grupo sean superiores a la suma de las habilidades individuales de sus miembros.

Sinceridad: Mantener una comunicación clara y oportuna de eventos que impliquen el no cumplimiento de normas y políticas o acciones que puedan

generar riesgos para la institución. La ausencia de sinceridad no es una falta de honradez malintencionada, sino la falta de franqueza de las personas, que prefieren callar para evitar el conflicto o endulzar las malas noticias.

Transparencia: Actuar de la mejor manera en los negocios con nuestros clientes potenciales

Responsabilidad: Cumplir con oportunidad, calidad, rectitud y actitud positiva las funciones, tareas y obligaciones asignadas. Actuar de acuerdo con los principios morales incluso cuando uno se siente presionado a hacer otra cosa.

Honestidad: No perjudicar, no engañar, no aprovecharse fraudulentamente de los recursos de los socios, clientes y la empresa. Ejecutar todas las acciones salvaguardando los intereses de socios, clientes e institucionales.

Respeto: Mantener alta consideración hacia las personas, sin ningún tipo de discriminación. Reconocer la valía y pensamientos de los demás como espero que otros reconozcan y respeten los míos. Escuchar sus opiniones y criterios.

Prudencia: Manejar adecuadamente la información institucional y la información personal de los clientes y socios a fin de no afectar la seguridad y solvencia de los mismos.

Lealtad: Hacer prevalecer los objetivos de la comunidad y de la empresa, cumpliendo así su compromiso con la sociedad y maximizar la satisfacción de socios, clientes, empleados, funcionarios.

1.3.5 PRINCIPIOS.

1. Buscar siempre el mayor nivel de calidad
2. Búsqueda de una servicio superior:
3. Buscar establecer los precios más competitivos
4. Buscar la participación de mercado más alta
5. Adaptación
6. Mejorar constantemente
7. La innovación e investigación continúa
8. Buscar mercados de alto crecimiento
9. Superar al cliente.
10. Pensar estratégicamente

1.3.6 POLÍTICAS.

- a) Evaluar y rediseñar los procesos y políticas de otorgamiento de crédito y otros productos.
- b) Flexibilizar el proceso de apertura de cuentas (revisar, facilitar preparación o eliminar documentación requerida)
- c) Evaluar operación de movilización y distribución de los productos de DISTRISUM y reducir tiempos de entrega.
- d) Evaluar y flexibilizar proceso en créditos.
- e) Revisar y flexibilizar metodología de evaluación de crédito y cobranza en la empresa.
- f) Revisar y optimizar los procesos operativos (caja, atención al cliente, crédito, distribución, inventarios, otros servicios).
- g) El personal debe cumplir con las metas de ventas propuestas en cada mes.

- h) El Departamento de Marketing tiene la obligación de mantener viva la imagen de la empresa.
- i) Diseñar e implementar Sistema de Información Gerencial (hasta Junio/09).
- j) Mantener revisión / actualización de los Manuales y Reglamentos Internos, Políticas Institucionales (al menos anual).
- k) Mantener revisión / actualización de los Servicios y productos de DISTRISUM (al menos trimestral).
- l) Fortalecer la Gobernabilidad Institucional mediante un proceso de capacitación en el negocio financiero a la Gerencia y personal de decisión.
- m) Diseñar y mantener programa permanente de capacitación interna en los Manuales, Reglamentos, Políticas, Procesos y Productos de la Institución.
- n) Implementar los sistemas de gestión de riesgo de crédito y operativo.
- o) Mantener seguimiento permanente de los indicadores financieros y productividad de la empresa en los diferentes niveles.

1.4 PROBLEMÁTICA (DIAGRAMA DE ISHIKAWA).

El diagrama causa-efecto es una metodología para ordenar, de forma muy concentrada, todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto. Nos permite por tanto, lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos.

Por medio del diagrama de ISHIKAWA podemos identificar las diferentes causas que se formulan para dar solución al problema planteado.

- En el departamento de ventas no ha existido capacitación alguna para los trabajadores, razón por la cual hay una deficiencia grande en la atención al cliente, originándose de esta manera el descontento de los clientes.
- Al no haber una responsabilidad por parte del empleado hacia la empresa se genera una despreocupación laboral, realizándolo mediocrementemente y por lo tanto produciéndose pérdidas económicas para DISTRISUM.
- Falta de motivación al personal de la empresa.
- No existe el interés de parte de los directivos de la empresa en el talento humano.
- Existe un departamento de Marketing, en el cual no poseen un conocimiento específico en el tema; así como también carece de plan de medios estructurado o de una planeación estratégica de marketing, por lo cual podemos encontrar que existe una falencia en la administración estratégica, ya que no hay el conocimiento necesario en la planeación de objetivos
- La falta de publicidad para la empresa DISTRISUM ha provocado que no sea muy conocida y no tenga crecimiento comercial.
- La imagen que debe dar la empresa debe ser impecable, de lo contrario seguimos en el abismo emprendido.
- El departamento de Recursos Humanos, es el encargado de estudiar y analizar al empleado que labora en la empresa, es decir, es el responsable de contratar a un buen grupo de trabajo, de lo contrario se estaría absorbiendo personal mediocre, para los objetivos de éste tipo de trabajo, que se caracteriza por ser de campo de acuerdo a la cobertura de ventas.

- La oferta de productos sumamente económicos ha generado una decaída de ventas de acuerdo a los precios establecidos por DISTRISUM, los cuales no hacen competencia, por ser su calidad deficiente y a menor costo.
- Las personas al momento de realizar la venta personalizada manifiestan que la alza de precios en el ambiente externo, por factores gubernamentales es considerable, por lo que influye en el momento de la venta de los productos de la empresa, por lo tanto, el alza de los precios en los productos cualquiera que sean éstos, influyen a que los tenderos no compren en cantidades aceptables, sino más bien, en cantidades no justificativas para la empresa, en el método de negociación.

“El diagrama causa-efecto es una metodología para ordenar, de forma muy concentrada, todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto. Nos permite por tanto, lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos.

Es importante ser conscientes de que los diagramas de causa-efecto presentan y organizan teorías”¹

Utilizando el diagrama de espina de pescado se observa que la empresa presenta las siguientes falencias:

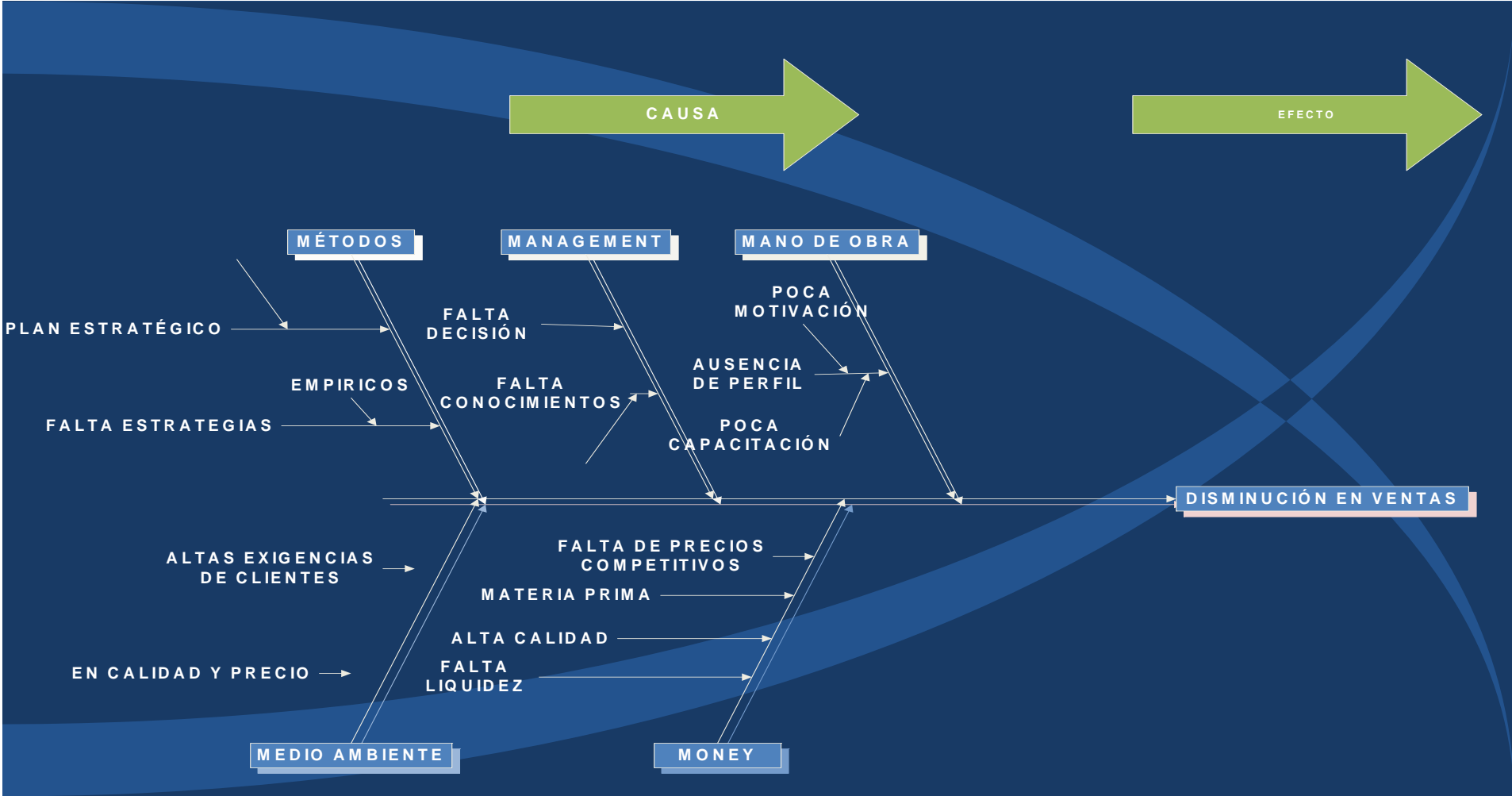
No dispone de una Filosofía Corporativa definida, lo que genera que no se encaminen los esfuerzos de la misma, hacia la consecución de un objetivo, además, se ve afectada por no emplear una estructura orgánica funcional que delimite y tipifique las funciones y actividades de los miembros de la empresa.

No posee un nivel de penetración en el mercado que ocasiona que la parte de ventas se vea afectada

¹ www.gestiopolis.com

Sintetizando los problemas detallados anteriormente, se puede concluir en identificar el problema principal, el mismo que se enfatiza en un Direccionamiento Estratégico mal estructurado, y la pregunta motivo de investigación es la siguiente:

Ilustración 1-5 DIAGRAMA DE CAUSA - EFECTO



1.4.1 MÉTODOS.

La falta de un Plan Estratégico, aplicación de estrategias y establecer Procesos, ha generado que la empresa DISTRISUM no tenga bien organizado su administración, por lo tanto es muy importante que se elabore y aplique un Plan Estratégico.

1.4.2 MANAGEMENT.

La Gerencia es el pilar de la empresa ya que las decisiones que se tomen tienen responsabilidad de la cabeza mayor en este caso la gerencia, pero se ha notado que este departamento se encuentra con falta de decisión y conocimiento por diferentes circunstancias como: Poca capacitación, falta de preparación de acuerdo al área asignada, etc.

1.4.3 MANO DE OBRA.

El personal que debe laborar en este tipo de trabajo debe de cumplir todas las expectativas de la misma, pero sucede todo lo contrario, ya que hay ausencia del perfil de los trabajadores, falta de capacitación y no hay motivación para el trabajador, haciendo de esta manera, que la empresa no crezca como debería, por lo tanto, es necesario solucionar de manera urgente estos problemas.

1.4.4 MEDIO AMBIENTE.

Ya que el mercado en el que labora DISTRISUM, es una zona muy competitiva, hay exigencia de los clientes en donde quieren a como dé lugar obtener beneficios para ellos, sin medir las necesidades que también requiere cada Distribuidora, por lo tanto, se genera un malestar por parte de ellos y también se pierde de vender por ocasiones.

1.4.5 MONEY.

Ya que en esta zona fronteriza hay mucha competencia de precios, los clientes exigen a DISTRISUM, que se igualen los precios con los demás Distribuidores, haciendo imposible cumplir este pedido, ya que si no existe un porcentaje líquido de ganancia no habría utilidad y liquidez generándose un gasto total al capital.

La falta de liquidez para la empresa genera un problema muy grande, al momento de hacer pedidos, ya que para obtener mayor descuento, es necesario, hacer las compras de contado y la empresa como no solo se dedica a distribuir una sola línea de productos sino varias entonces su capital no le permite sino mas bien trabajar a crédito.

1.4.6 ADMINISTRACIÓN.

La administración de la empresa depende mucho de la forma en cómo trabaje el Gerente de la misma, ya que depende de la capacidad de administración y jerarquía que él tenga para que el resto del personal pueda manejar de mejor manera el direccionamiento de DISTRISUM.

1.5 OBJETIVOS DE ESTUDIO.

1.5.1 OBJETIVO GENERAL.

Diseñar un modelo de gestión estratégica que genere a partir del diagnóstico, una plataforma sólida, eficiente y rentable que responda a los requerimientos del cliente, además de alcanzar un posicionamiento adecuado en el mercado mediante la oferta de productos y servicios de calidad, para la empresa DISTRISUM aplicando herramientas sobre el Balanced Scorecard, con el propósito de mejorar la posición de ventas en el mercado fronterizo.

1.5.2 OBJETIVO ESPECIFICO.

- ✓ Diagnosticar la situación actual de la empresa DISTRISUM a través del análisis interno y externo que afectan a la misma.
- ✓ Definir las acciones, tácticas y actividades que permitan desarrollar la implementación de las estrategias administrativas.
- ✓ Establecer los lineamientos de control de las acciones estratégicas que propone el plan, formulando y estableciendo indicadores de éxito global para de esta manera monitorear la ejecución de los diferentes métodos por medio del tablero de mando integral ajustado a las necesidades de la empresa.

1.6 MARCO REFERENCIAL.

1.6.1 MARCO TEÓRICO.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según el tamaño de la empresa, debido a que esto implica que cantidad de planes y actividades se deben ejecutar cada departamento.

También es importante señalar que la empresa DISTRISUM, con el desarrollo de un plan estratégico, podrá precisar con exactitud la visión, misión y objetivos a cumplirse. La misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que se va a ejecutar en el mercado y se va a ofertar a los consumidores.

Por otro lado, es necesario conocer que la planificación estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro la empresa, para adecuarse a los cambios y a las demandas que

les impone el entorno y lograr el máximo de su eficiencia y calidad de sus prestaciones.

La Gestión Estratégica proporcionará a la organización de una guía, definiendo un punto de partida y uno de llegada, además de una estructura para su mejor funcionamiento y se acople a los cambios cotidianos de un entorno variable; es por eso que según Newman indica que: "La dirección ha sido definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común."²

“La creación de departamentos de planificación, prescribiendo técnicas y herramientas a utilizar. Entre ellas se incluía el establecimiento de objetivos o metas, el análisis del entorno y de los recursos de las organizaciones para poder aprovechar las oportunidades del entorno y hacer frente a las amenazas a partir de las debilidades y fortalezas de sus recursos”.

1.6.1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

“La Planificación Estratégica es una herramienta muy versátil, que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir se trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional”

“La planificación Estratégica es un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar u decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”.

² www.monografias.com

1.6.1.2 ESTABLECIMIENTO DE METAS.

Toda institución tiene como objetivo cumplir las metas que se proponen al momento de implantar la empresa, ya que si no hubiese este método no habría futuro para la misma. Las metas que se ha propuesto DISTRISUM son:

- 1) Ser una empresa líder en el mercado.
- 2) Ofrecer al consumidor productos de consumo de excelente calidad.
- 3) Abarcar en ventas con la mayoría de clientes de la provincia.
- 4) Cumplir lo presupuestos mensuales de ventas por parte del vendedor.
- 5) Aumentar utilidad o ganancia en la empresa trabajando de manera honrada, leal y consiente.

1.6.1.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO.

Para que una DISTRISUM obtenga una ventaja competitiva, debe permanecer vigilante, y estar permanentemente rastreando los cambios que se producen en su entorno. También tiene que ser ágil para alterar sus estrategias y planes cuando surge la necesidad.

De acuerdo a la realidad económica de la provincia del Carchi, nos ha afectado mucho la devaluación del peso en esta zona ya que es una zona fronteriza y por lo tanto, dependemos mucho de la actividad comercial que siempre se ha llevado.

La competencia de precios nos ha generado baja de ventas a nivel general, ya que estos competidores solamente miran el lado de competitivo y no mas bien el lado personal, ya que si queremos que la empresa siga creciendo debemos establecer políticas de ventas y

estrategias de ganancia, para mejorar la utilidad, pero como sucede todo lo contrario entonces las distribuidoras nos vemos en la obligación de protestar y reclamar a la empresa principal.

1.6.1.4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

El diagnóstico estratégico, es aquel que nos servirá como un marco de referencia para el análisis de la situación actual de la empresa, tanto interna como externamente.

Al momento de analizar los diferentes factores que se presentan en el entorno de la empresa podemos identificar las amenazas y oportunidades; y las fortalezas y debilidades dentro del marco interno de DISTRISUM.

Este análisis lo podemos hacer por medio del DOFA, el cual nos permitirá a la empresa a definir sus estrategias en donde se aprovecha las fortalezas para poder pulir las debilidades existentes en la misma.

Por otra parte, el aspecto financiero nos ayudará a analizar la auditoria del entorno, en el campo competitivo, la competencia, la cultura corporativa y las debilidades internas.

Las Fortalezas son aquellas características de la empresa que la diferencian en forma positiva, al compararse con otras y en consecuencia potencian las posibilidades de crecimiento y desarrollo.

Las debilidades son sus falencias, los aspectos en los cuales será necesario actuar rápidamente para no quedar en situación crítica. Una de sus consecuencias puede ser la pérdida de participación en el mercado.

Debemos tener en cuenta que las debilidades son la puerta de entrada de las amenazas.

Las Oportunidades son las posibilidades que presenta el mercado, que solo podrán ser aprovechadas si la empresa cuenta con las fortalezas para ello.

En tanto que las amenazas están compuestas por severas condiciones, que pueden afectar el desenvolvimiento de la empresa, llegando en caso extremo, a su desaparición.

Por caso la actuación de una nueva empresa de mayor poder económico financiero y la posibilidad cierta de “robar” clientes, alterando así la marcha de los negocios.

Ilustración 1-6 MATRIZ FODA



³ Fuente: *Calidad Total James Evans. Sexta Edición*

Como a modo de ejemplo brindamos los siguientes conceptos sobre el análisis del entorno empresarial:

1. CULTURAL
2. TECNOLÓGICO
3. EDUCACIONAL

³ Calidad Total; James Evans; Sexta edición

4. POLÍTICO
5. LEGAL
6. RECURSOS NATURALES
7. DEMOGRÁFICO
8. SOCIOLÓGICO
9. ECONÓMICO
10. ENTORNO INMEDIATO
11. RELACIÓN.

1.6.1.5 ANÁLISIS MATRICIAL.

Determinados para el producto o servicio final, o bien para los productos o procesos intermedios los *factores críticos* y clasificados éstos en: “*Defectos Críticos*”, “*Defectos Mayores*” y “*Defectos Menores*”, se procederá a calcular el nivel “beta” en función a la cantidad de errores o fallas detectadas.

Así tenemos para cada producto final o intermedio un número de defectos críticos, mayores y menores, procediéndose a calcular el porcentaje de defectos con puntaje beta mayor, menor o igual a cero. El objetivo de la empresa, es tener un porcentaje cero en la parte izquierda de la matriz y un porcentaje del 100% en la parte derecha de la misma.

Tabla 1-1 CUADRO DE EJEMPLO DE ANÁLISIS MATRICIAL

Factores Críticos	Negativo < 0	Cumple = 0	Positivo > 0	
10	1	5	4	Defecto Crítico
14	0	2	12	Defecto Mayor
28	0	7	21	Defecto Menor

10%	50%	40%
0%	14%	86%
0%	25%	75%
< 0	= 0	> 0

⁴ Elaborado por Johanna Marcillo.

A continuación enumeraremos las diferentes clases de matrices:

1. **Matrices de Resumen.**- Son aquellas que sintetizan el análisis estratégico, originando una idea clara de por dónde ir al direccionamiento estratégico.
2. **Matrices de Ponderación de Impacto.**- En esta clase de matrices se pondera la información obtenida de las matrices de resumen.
3. **Matrices de Acción o de Impacto Cruzado.**- Estas permiten ver cuáles son los factores más determinantes, que permitan sacar conclusiones.
4. **Matriz de la BCG.**- Es aquella que mide la tasa de crecimiento en el mercado de acuerdo a su participación.
5. **Matriz de General Electric.**- Es aquella que orienta la posición del negocio con respecto al entorno en donde se encuentre.

⁴ Calidad Total; James Evans; Sexta edición

1.6.1.6 ESCENARIOS.

- a) **Escenario Posible.-** Quiere decir, que es todo lo probable o lo imaginable, por ejemplo: en la empresa DISTRISUM, es muy probable que las ventas decaigan, más aún, si no hay una planificación Estratégica aplicable de manera urgente.
- b) **Escenario Realizable.-** Existen algunas restricciones que impiden que se haga posible el trabajo, por lo tanto en la empresa DISTRISUM existe la restricción de bajas de precios en el mercado ya que es muy competitivo y la ganancia no es mayor al 12%.
- c) **Escenario Deseable.-** Es aquel que se encuentra dentro de lo posible pero no necesariamente es realizable, por lo tanto, en la empresa DISTRISUM es muy probable que debido a la baja en las ventas se remate la mercadería a precio de costo.
- d) **Escenario Tendencial.-** Es muy probable que responda a las tendencias y esté sujeta a método de elección, por lo tanto en la empresa, se elegirá cual será el sistema de trabajo para mejorar las ventas.
- e) **Escenario Referencial.-** Es el que está más probable a realizarse que hacer una tendencia.
- f) **Escenario contrastado.-** Es la determinación a priori de una situación futura.

1.6.1.7 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

La empresa debe tener bien estructurado las metas, misión, visión de la misma para de esta manera llevar de mejor forma el direccionamiento de DISTRISUM.

Si no está bien estructurado este direccionamiento entonces no podremos conseguir los objetivos propuestos.

1.6.1.8 DESARROLLO DE UN CONJUNTO DE ACCIONES.

La empresa debe estar consciente de que en el mundo globalizado es necesario desarrollar acciones estratégicas que permitan posicionar una marca en el mercado.

1.6.1.9 CUADRO DE MANDO INTEGRADO O BALANCED SCORECARD.

Llamado también CMI o Balanced Scorecard BSC, es un método el cual mide las actividades de la compañía en términos de su visión y estrategia; proporcionando de esta manera a la empresa una visualización de las diferentes prestaciones.

La aplicación del Balanced Scorecard implica una herramienta de la administración de DISTRISUM en donde se puede mostrar continuamente los resultados obtenidos a la aplicación de la estrategia por parte de los administradores y trabajadores y de esta manera se cumpla con los objetivos planteados.

El CMI ayuda a que veamos a la empresa desde cuatro perspectivas que son:

- Del cliente ¿Cómo nos ven los clientes?
- Efecto interno de la empresa.
- Innovación y aprendizaje ¿Podemos mejorar y crear el valor de la empresa?
- Financieramente debemos estudiarnos a cada accionista de la empresa.

El CMI es un sistema de Gestión Estratégica de la empresa que debe formular:

- Coordinar los objetivos de los diferentes departamentos de la empresa.
- Implantar una estrategia transparente y consistente.
- Coordinar e identificar las nuevas iniciativas de la estrategia.
- Comunicación del tipo de estrategia a utilizar la empresa.

1.6.1.10 EL KPI (key Performance Indicador).

Los indicadores clave de desempeño son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico.

Estos indicadores son utilizados en inteligencia de negocio para asistir o ayudar al estado actual de un negocio a prescribir una línea de acción futura.

El acto de monitorizar los indicadores clave de desempeño en tiempo real se conoce como monitorización de actividad de negocio. Los indicadores de rendimiento son frecuentemente utilizados para "valorar" actividades complicadas de medir como los beneficios de desarrollos líderes, compromiso de empleados, servicio o satisfacción. Los KPI suelen estar atados a la estrategia de la organización (ejemplificadas en las técnicas como la del cuadro de mando integral).

Los KPI son "vehículos de comunicación"; permiten que los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los colaboradores en realización de los objetivos estratégicos de la empresa.

Usado para calcular, entre otros:

Tiempo que se utiliza en mejorar los niveles de servicio en un proyecto dado.

- Nivel de la satisfacción del cliente.
- Tiempo de mejoras de asuntos relacionados con los niveles de servicio.
- Impacto de la calidad de los recursos financieros adicionales necesarios para realizar el nivel de servicio definido.

Para una organización es necesario al menos que pueda identificar sus propios KPI'. La clave para esto es:

- Tener predefinido de antemano un proceso de negocio.
- Tener claros los objetivos/rendimiento requeridos en el proceso de negocio.
- Tener una medida cuantitativa/cualitativa de los resultados y que sea posible su comparación con los objetivo.
- Investigar variaciones y ajustar procesos o recursos para alcanzar metas a corto plazo.

Cuando se definen KPI' se suele aplicar el acrónimo SMART, ya que los KPI' tienen que ser:

- específicos (Specific)
- Medibles (Measurable)
- Alcanzables (Achievable)
- Realistas (Realistic)
- a Tiempo (Timely).

CAPITULO II
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

2 ANÁLISIS SITUACIONAL/DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

Efectuar el diagnóstico estratégico de cualquier empresa, representa conocer los puntos débiles y fuertes así como también sus fortalezas y amenazas, es decir, determinar su perfil estratégico mediante la aplicación del FODA, lo que permitirá mejorar las condiciones en que la empresa trabaja en su entorno y como podría competir estratégicamente.

2.1 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO.

El ambiente externo tiene un impacto brusco ante el funcionamiento y administración de la empresa. El cambio y la complejidad de los dominios ambientales originan grandes consecuencias para la acción organizacional.

Por lo tanto, en el análisis situacional externo, se investigará aquellas variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna por lo que se debe adaptar a ellas. Estas variables no solo afectarán a la empresa sino también a todas las industrias y país en general.

2.1.1 MACRO AMBIENTE.

El macro ambiente lo componen factores de contexto general, impacto directo y no inmediato para las organizaciones. Se los puede ubicar a nivel territorial, nacional o regional pues lo integran grandes sectores de la sociedad como los del sector económico, político, social, ambiental y tecnológico. La importancia de este estudio radica principalmente en que las relaciones que se dan entre los factores macro ambientales antes mencionados y las condiciones y efectos que dichas relaciones ejercen en el desarrollo comercial de la empresa pueden aportar oportunidades y generar amenazas para la misma.

2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO.

En enero de 2000 el país decidió adoptar el dólar de Estados Unidos como su moneda y la divisa norteamericana empezó a regir totalmente desde septiembre de 2001. La dolarización ha permitido una mayor estabilidad de la economía, en especial en el norte del país, específicamente en la ciudad de Tulcán, ya que en el comportamiento de mercado influía mucho el poder de decisión de compra de los productos ecuatorianos para el sur de Colombia. El cambio de moneda es un factor preponderante en cuanto a las relaciones comerciales de los negocios situados en esta región. En el momento que exista una devaluación del dólar, el comercio de Tulcán crece, por que los artículos son atractivos para los colombianos por ser éstos más económicos en relación a su país; en el caso de que haya una subida del dólar frente al peso colombiano, nuestras empresas disminuyen su venta y por ende su participación en el mercado

En las dos últimas décadas los gobiernos han tratado de establecer reformas tributarias para mejorar la comercialización de las zonas fronterizas, sin embargo, éstos factores de gobierno han permitido a los pobladores lanzar una posible solución, como es la de crear una zona franca como apoyo al comercio de las zonas afectadas, pero aún no se consolida por parte de nuestro gobierno ecuatoriano, el apoyar a la Provincia del Carchi, y en especial a la ciudad de Tulcán que es donde funciona la empresa DISTRISUM.

En cuanto al sistema financiero, la peor crisis de su historia reciente se registró en el año 1999, cuando cerraron más de una decena de bancos. Cuatro años después de un intenso proceso de saneamiento, el sistema financiero convalece y trabaja para alinearse con las normas de Basilea, que rigen para la banca mundial, esto a permitido que las

empresas como DISTRISUM, soporten la demanda de los productos cuando el mercado es bueno de acuerdo al cambio de moneda.

2.1.1.1.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB).

Esta variable da el producto interno bruto (PIB) o el valor de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de una nación en un año determinado. El PIB al tipo de cambio de paridad del poder adquisitivo (PPA) de una nación es la suma de valor de todos los bienes y servicios producidos en el país valuados a los precios que prevalecen en los Estados Unidos. En este caso la variación con la hermana República de Colombia es un factor determinante a la hora de producir sus bienes, éstos son a veces más económicos que los de nuestro país, por lo que competir con productos colombianos es sumamente difícil, pero no imposible cuando creamos productos y servicios de calidad y que son cotizados en el mundo entero, como por ejemplo el banano, el camarón.

Tabla 2-1 PORCENTAJES PIB

FECHA	VALOR
Agosto-31-2008	20.70 %
Julio-31-2008	20.80 %
Junio-30-2008	20.80 %
Mayo-31-2008	20.90 %
Abril-30-2008	21.20 %
Marzo-31-2008	21.40 %
Febrero-29-2008	21.50 %
Enero-31-2008	21.50 %
Diciembre-31-2007	23.90 %
Noviembre-30-2007	23.30 %
Octubre-31-2007	23.30 %
Septiembre-30-2007	23.30 %
Agosto-31-2007	23.30 %
Julio-31-2007	23.30 %

Junio-30-2007	23.30 %
Mayo-31-2007	23.30 %
Abril-30-2007	23.20 %
Marzo-31-2007	23.30 %
Febrero-28-2007	23.60 %
Enero-31-2007	22.90 %
Diciembre-31-2006	24.70 %
Noviembre-30-2006	24.90 %
Octubre-31-2006	24.90 %
Septiembre-30-2006	24.80 %

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por Johanna Marcillo

Aun cuando el Producto Interno Bruto de Ecuador ha crecido cuatro veces durante los últimos 27 años, la economía del país sigue estancada, en relación a Colombia, donde la inversión extranjera es bienvenida en ese país, permitiendo que las empresas crezcan, se modernicen, y estén a la par de la globalización. Por tanto, nuestras empresas no poseen la capacidad de generar y masificar sus productos en otros mercados, esto no solo afecta a las grandes empresas, sino también a las pequeñas empresas como la que estamos analizando y es caso de estudio DISTRISUM.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDADES

- Oportunidad de incrementar las ventas en el norte del país y sur de Colombia
- El cambio de moneda es un factor oportuno para poder incrementar la diversificación de productos

AMENAZAS

- Si el PIB no tiene un crecimiento real, entonces se va a perder la oportunidad de ofertar los productos de consumo.
- Va a existir poca producción.
- Inestabilidad económica para las empresas
- El riesgo país será entonces un factor determinante para las empresas.

2.1.1.1.2 INFLACIÓN.

Inflación

Anual 9,97% 9,85%

Mensual 0,66% 0,03%

Acumulada 8,66% 8,69%

Índice de Precios al Consumidor 119,48 119,52

Tabla 2-2 INFLACIÓN EN PORCENTAJES

FECHA	VALOR
Octubre-31-2008	9.85 %
Septiembre-30-2008	9.97 %
Agosto-31-2008	10.02 %
Julio-31-2008	9.87 %
Junio-30-2008	9.69 %
Mayo-31-2008	9.29 %
Abril-30-2008	8.18 %
Marzo-31-2008	6.56 %
Febrero-29-2008	5.10 %
Enero-31-2008	4.19 %
Diciembre-31-2007	3.32 %
Noviembre-30-2007	2.70 %
Octubre-31-2007	2.36 %
Septiembre-30-2007	2.58 %
Agosto-31-2007	2.44 %
Julio-31-2007	2.58 %

Junio-30-2007	2.19 %
Mayo-31-2007	1.56 %
Abril-30-2007	1.39 %
Marzo-31-2007	1.47 %
Febrero-28-2007	2.03 %
Enero-31-2007	2.68 %
Diciembre-31-2006	2.87 %
Noviembre-30-2006	3.21 %

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por Johanna Marcillo

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.

Desde la perspectiva teórica, el origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas de pensamiento económico. La existencia de teorías monetarias-fiscales, en sus diversas variantes; la inflación de costos, que explica la formación de precios de los bienes a partir del costo de los factores; los esquemas de pugna distributiva, en los que los precios se establecen como resultado de un conflicto social (capital-trabajo); el enfoque estructural, según el cual la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas (adaptativa, racionales, etc.), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero,

aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida. Adicionalmente, no se trata sólo de establecer simultaneidad entre el fenómeno inflacionario y sus probables causas, sino también de incorporar en el análisis adelantos o rezagos episódicos que permiten comprender de mejor manera el carácter errático de la fijación de precios.

A continuación realizamos un análisis de precios durante el año 2007-2008, cuyos datos nos indican en el transcurso de este tiempo se ubico en el 9.97%.

La inflación tiende a reducir el estándar de vida por la disminución del poder adquisitivo. Las empresas que comercializan productos de consumo de primera necesidad como DISTRISUM, deberán mantener una presencia continua en la mente del consumidor.

Para mitigar los efectos de la inflación en la empresa, deberá tener una cartera de clientes amplia, enfocados en distintas industrias, evitando la concentración de capitales

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidades

- Los productos de consumo masivo no se limitarán a ser comprados.
- Siempre existirá demanda en el mercado de estos productos.

Amenaza

- Costos elevados de producción sobre los productos de consumo masivo.
- Productos sustitutos.

- Disminución de la oferta en un entorno económico global.
- Inflación mensual acumulada inestable con tendencia a la alza.

2.1.1.1.3 TASAS DE INTERÉS.

Tabla 2-3 TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EN PORCENTAJES

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2008	9.18 %
Octubre-31-2008	9.24 %
Septiembre-30-2008	9.31 %
Agosto-06-2008	9.31 %
Julio-16-2008	9.52 %
Mayo-05-2008	10.14 %
Abril-03-2008	10.17 %
Marzo-19-2008	10.43 %
Febrero-06-2008	10.50 %
Enero-02-2008	10.74 %
Diciembre-10-2007	10.72 %
Noviembre-30-2007	10.55 %
Octubre-31-2007	10.70 %
Septiembre-30-2007	10.82 %
Agosto-05-2007	10.92 %
Julio-29-2007	9.97 %
Julio-22-2007	10.85 %
Julio-15-2007	10.61 %
Julio-08-2007	10.12 %
Julio-01-2007	9.79 %
Junio-29-2007	10.12 %
Junio-24-2007	8.99 %
Junio-17-2007	9.87 %
Junio-10-2007	10.73 %

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por Johanna Marcillo

Tabla 2-4 TASAS DE INTERÉS PASIVAS EN PORCENTAJES

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2008	5.14 %
Octubre-31-2008	5.08 %

Gestión Estratégica “Empresa DISTRISUM”

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

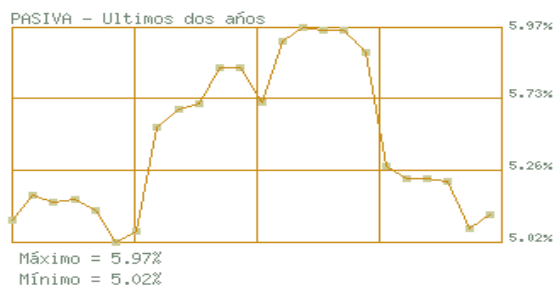
Autor: Johanna Marcillo Ramos

Septiembre-30-2008	5.29 %
Agosto-06-2008	5.30 %
Agosto-06-2008	5.30 %
Julio-16-2008	5.36 %
Mayo-05-2008	5.86 %
Abril-03-2008	5.96 %
Marzo-19-2008	5.96 %
Febrero-06-2008	5.97 %
Enero-02-2008	5.91 %
Diciembre-10-2007	5.64 %
Noviembre-30-2007	5.79 %
Noviembre-30-2007	5.79 %
Octubre-31-2007	5.63 %
Septiembre-30-2007	5.61 %
Agosto-05-2007	5.53 %
Julio-29-2007	5.07 %
Julio-22-2007	5.02 %
Julio-15-2007	5.16 %
Julio-08-2007	5.21 %
Julio-01-2007	5.20 %
Junio-24-2007	5.23 %
Junio-17-2007	5.12 %

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por Johanna Marcillo

Ilustración 2-1 TASA DE INTERÉS PASIVA



Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por Johanna Marcillo

Tabla 2-5 TIPO DE TASAS POR CARTERA DE CRÉDITO

NOVIEMBRE 2008			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Comercial Corporativo	9.18	Comercial Corporativo	9.33
Comercial PYMES	11.24	Comercial PYMES	11.83
Consumo	15.90	Consumo	16.30
Consumo Minorista	18.61	Consumo Minorista	21.24
Vivienda	10.82	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.53	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	28.91	Microcrédito Acumulación Simple	33.30
Microcrédito de Subsistencia	31.87	Microcrédito de Subsistencia	33.90
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	5.14	Depósitos de Ahorro	1.58
Depósitos monetarios	1.60	Depósitos de Tarjetahabientes	1.77
Operaciones de Reporto	0.98		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	4.48	Plazo 121-180	5.96
Plazo 61-90	4.71	Plazo 181-360	6.17
Plazo 91-120	5.47	Plazo 361 y más	6.09
4. TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR			
5. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	5.14	Tasa Legal	9.18
Tasa Activa Referencial	9.18	Tasa Máxima Convencional	9.33

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por Johanna Marcillo

El concepto de las tasas de interés genera varias definiciones dependiendo del contexto como se vaya a utilizar el dinero. En términos generales se puede considerar a la tasa de interés un costo

de oportunidad de la utilización de una suma de dinero, propio al ser prestado o ajeno al adquirir un crédito. Es decir, es el porcentaje de rendimiento que genera el uso del dinero.

Resulta difícil hacer una planificación de los créditos, pues la tasa de interés activa es muy cambiante y puede fluctuar en períodos de tiempo demasiado cortos.

Es muy difícil que las pequeñas empresa puedan acceder de manera confiable a un crédito, ya que la tasa de interés se mantiene en un 9.04% hasta el año 2007, por lo tanto las futuras inversiones en activos para los cuales el sector empresarial necesite acceder al crédito.

CONNOTACIÓN GENERAL

Oportunidad

- ✓ Fácil acceso a créditos financieros.
- ✓ Incremento del capital circulante.
- ✓ Aumento de inventarios.

Amenazas

- ✓ Tasas de interés reajustables rápidamente, tendientes al alza
- ✓ Sistema financiero con plataforma crediticia volátil a corto plazo.

2.1.1.1.4 BALANZA COMERCIAL

Los productos de exportación de mayor dinamismo fueron: cacao y elaborados, café y elaborados, y alimentos industrializados en el Ecuador, con crecimientos en valor de 73.5%, 65.5% y 26.3%, respectivamente en el 2007. Por tal razón, la participación de DISTRISUM, como empresa de distribución de productos de primera

necesidad, tuvo auge en esa época, consolidándose su creación como empresa.

También se vieron incrementadas sus ventas y su desarrollo gerencial era empírico, por no tener la necesidad de armar estrategias empresariales para subsistir.

Los mercados de distribución de DISTRISUM se vieron aumentados por la demanda de sus productos, participando exactamente en las ciudades de Tulcán en el Ecuador y de Ipiales en Colombia respectivamente.

Por su parte, en lo que respecta al mercado globalizado, la Unión Europea aumentó su participación en 3.05%, mientras que por el contrario, EEUU redujo su importancia como principal destino de los productos ecuatorianos en 10.5%. Esto no desanimó a las empresas ecuatorianas para seguir trabajando en el mercado de la globalización.

CONNOTACIÓN GERENCIALES

OPORTUNIDADES

- Mayor demanda de productos de consumo masivo en el mercado nacional.
- Posibilidad de expansión geográfica
- Aumento de la participación de DISTRISUM en el mercado.

AMENAZAS

- Políticas gubernamentales sobre la economía del país.
- Recesión económica.

2.1.1.1.5 INGRESOS.

Al realizar un análisis detallado de este indicador, se puede establecer que al existir hogares que no pueden cubrir con los valores de la canasta básica familiar se vean en la obligación de omitir ciertos productos de la misma. En este caso es necesario diferenciar que es sueldo y salario.

- Sueldo.- Este tipo de remuneración se la paga por hora por día de prestación de servicios, aunque se puede llegar a liquidar en forma semanal. Generalmente se aplica a trabajos manuales o de taller.
- Sueldo.- Este tipo de remuneración hace referencia al pago regular por un servicio profesional de trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina, su liquidación es quincenal o mensual y genera una relación más formal entre empleador y empleado.

Salarios (USD)

Salario mínimo vital nominal promedio 233,13

Salario unificado nominal 200,00

Salario real (a) 195,12 195,06

La canasta básica familiar sufrió un inesperado incremento de precio; por lo que aquello permite que la inflación vaya ganando terreno y la ciudadanía no pueda satisfacer sus necesidades alimenticias diarias. Esto causará que la empresa DISTRISUM fije políticas de promoción de sus productos, para que estos de alguna manera sean consumidos en el mercado.

El incremento de algunos productos o materia prima de los productos que comercializa DISTRISUM van en aumento, lo que causará el aumento de

los precios al consumidor final, esto disminuirá las ventas en la empresa, logrando que la gerencia se preocupe por armar planes estratégico.

La cartera de productos que tiene DISTRISUM, en 70 % por ciento son de consumo masivo, por ejemplo: fideos, líquidos., condimentos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad

- ✓ La calidad de salarios que implemente las empresas a sus trabajadores así como también del sector informal, permitirá que exista la demanda de los productos de DISTRISUM.

Amenaza

- ✓ Reajuste de ingresos apresurados y desmedidos como política gubernamental.
- ✓ Disminución de los réditos trabajador frente a la canasta básica familiar.
- ✓ Realidad salarial opuesta e inequitativa a la regente en la actualidad.

2.1.1.1.6 DESEMPLEO Y SUBEMPLEO.

2.1.1.1.6.1 DESEMPLEO.

Cuando existe un descenso temporal que experimenta el crecimiento económico caracterizado por la disminución de la demanda, de la inversión y de la productividad y por el aumento de la inflación.

La actividad económica tiene un comportamiento cíclico, de forma que los períodos de auge en la economía van seguidos de una recesión o desaceleración del crecimiento.

Esta característica, afecta a DISTRISUM, por que no existirán personas que compren nuestros productos. Las personas emigrarán a países donde exista trabajo y relación laboral eficiente, sin embargo, las empresas podrán subsistir, siempre y cuando se generen divisas por parte de los emigrantes.

En la actualidad, estas personas están regresando a nuestro país, eso complica la economía del Ecuador y por ende de las empresas.

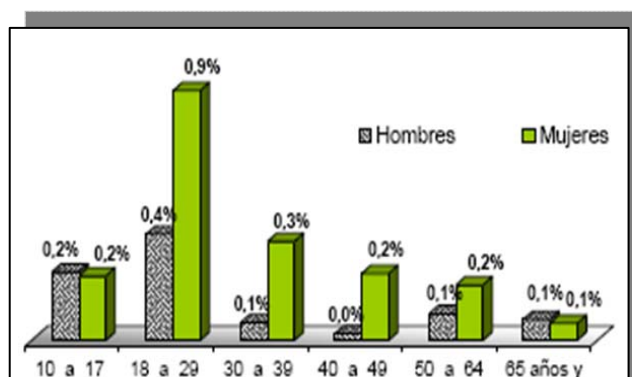
En el momento que se da una situación en la que el número de personas que demanda empleo sobrepasa las ofertas de trabajo existentes, debido a que los elevados salarios reales atraen a un mayor número de desempleados a buscar trabajo e imposibilitan a las empresas ofrecer más empleo.

Cuando en ciertas regiones o industrias donde la demanda de mano de obra fluctúa dependiendo de la época del año en que se encuentren.

Cuando se dan cambios en la estructura de la economía, como aumentos de la demanda de mano de obra en unas industrias y disminuciones en otras, que impide que la oferta de empleo se ajuste a la velocidad que debería.

Adicionalmente esta situación se puede dar en determinadas zonas geográficas y por la implantación de nuevas tecnologías que sustituyen a la mano de obra.

Ilustración 2-2 DISTRIBUCIÓN DE LA TASA DE DESEMPLEO RURAL SEGÚN GRUPOS ETARIOS



Fuente: www.inec.gov.ec

Elaborado por: Johanna Marcillo

➤ Desempleo rural según grupos etarios

La distribución de la tasa de desempleo rural es semejante a la de la urbano, de la misma forma se puede visualizar la desigualdad según el sexo pues, existe mayor proporción de mujeres desempleadas, de hecho, al sumar los valores independientemente por sexo, se obtiene que la tasa de desempleo rural está compuesta mayoritariamente por el desempleo de las mujeres (1,95%) frente al desempleo de los hombres (0,87%).

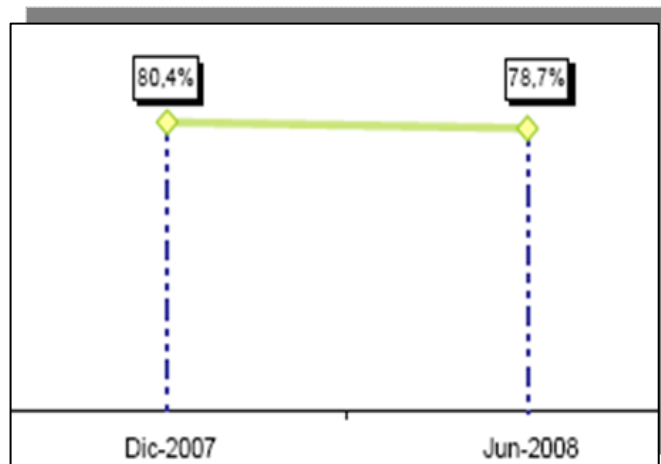
Se tiene mayor proporción en el grupo de edad de 18 a 29 años y en el caso de las mujeres es más del 50% que de los hombres.

2.1.1.1.6.2 SUBEMPLEO.

El subempleo global rural para junio de 2008, el porcentaje de subempleo global rural, bajó en 1,7 puntos porcentuales.

En comparación con el indicador urbano (53,6%), en el área rural, existe mayor proporción de personas ocupadas en el subempleo pues la diferencia con el dato urbano es de 25,1%.

Ilustración 2-3 EL SUBEMPLEO NACIONAL RURAL



Fuente: www.inec.gov.ec

Elaborado por: Johanna Marcillo

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad

- ✓ El crecimiento del desempleo y subempleo genera mayor disponibilidad de fuerza laboral para la empresa

Amenaza

- ✓ Los altos niveles de desempleo y subempleo limitan el poder adquisitivo de la población.

2.1.1.1.7 VALOR DE MONEDAS.

La Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado (1992) definió con claridad las funciones del Banco Central del Ecuador en la formulación e implementación de la política monetaria, cambiaria, y en la construcción de un ambiente de estabilidad económica en el país. Con la ley se buscó darle independencia al Banco al alejarlo de designaciones y decisiones políticas en el campo económico, tal el caso del nombramiento de autoridades por parte del gobierno; de las restricciones para el financiamiento inflacionario del fisco; y, en el

manejo de instrumentos, directamente, para orientar el tipo de cambio y las tasas de interés.

El manejo profesional, técnico, de dicha independencia, generó credibilidad en las acciones institucionales asumidas cuya consecuencia fue el período de estabilidad entre 1992- 1995.

Una serie de factores exógenos sucesivos coinciden para impulsar la crisis, la elevación de las tasas de interés utilizada para frenar la corrida del sucre ante el dólar agudiza la devaluación de la moneda nacional. La crisis macroeconómica contagia al sistema financiero nacional evidenciando los problemas del sistema y de las empresas financieras. Adicionalmente, serios problemas de supervisión bancaria y de mala.

La Dolarización y su influencia en DISTRISUM

Utilizar el dólar como moneda de intercambio fue el refugio que encontró el ecuatoriano ante la pérdida del valor del sucre por la inestabilidad de precios y el tipo de cambio. Por ello, consecuentemente, se generalizó el dinero extranjero. Se impone la conducta preventiva de parte de la sociedad que opta por preservar el valor de la riqueza al mantenerla en dólares. Al ser decisión tomada libremente por los individuos fue muy difícil revertirla, se incrementó la desconfianza en la moneda local conforme la errática acción gubernamental y el paso del tiempo.

La sustitución de moneda para realizar las transacciones por los agentes económicos, la sustitución de activos, que hace relación a la función del dinero como reserva de valor, determinaron la dolarización.

Esta consecuencia tiene en sus raíces la inestabilidad macroeconómica, el escaso desarrollo de los mercados financieros, la falta de credibilidad en los programas de estabilización, la globalización de la economía, el historial de alta inflación del país, entre otros.

La dolarización oficial implicó la sustitución del 100% de los sures, lo que significa que los precios, los salarios y los contratos se fijan en dólares.

La dolarización descansa sobre algunos principios específicos:

La moneda única es el dólar y desaparece la moneda local. En el caso del Ecuador se contempla que la moneda local circula solamente como moneda fraccionaria;

La oferta monetaria pasa a estar denominada en dólares y se alimenta del saldo de la balanza de pagos y de un monto inicial suficiente de reservas internacionales;

Los capitales son libres de entrar y salir sin restricciones; y,

El Banco Central del Ecuador reestructura sus funciones tradicionales y adquiere nuevas funciones.

La dolarización formal en general supone la recuperación casi inmediata de la credibilidad, y se prevé que termina con el origen de la desconfianza: la inflación y las devaluaciones recurrentes.

La dolarización formal u oficial obliga a los gobernantes a disciplinarse y revela los problemas estructurales de la economía, con lo cual impulsa a las sociedades al cambio de sus estructuras

CONNOTACIÓN GERENCIALES

Oportunidad

- ✓ Utilizar como moneda oficial del Ecuador el Dólar, ayudará a DISTRISUM a posicionarse en un mercado económico.

Amenaza

- ✓ Implantar como moneda oficial al dólar causó un desequilibrio económico en el Ecuador.
- ✓ Usar este tipo de moneda ha generado que el país oficial del uso de este valor de moneda crea que se debe seguir los

lineamientos que ello establecen sin tener en cuenta que somos un país independiente de los demás.

2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO LEGAL.

2.1.1.2.1 FACTOR POLÍTICO.

La política económica es la estrategia que formulan los gobiernos para conducir la economía de los países. Esta estrategia utiliza la manipulación de ciertas herramientas para obtener unos fines o resultados económicos específicos. Las herramientas utilizadas se relacionan con las políticas fiscal, monetaria, cambiaria, de precios, de sector externo, etc. La política monetaria, por ejemplo, a través de las decisiones sobre la emisión de dinero, puede generar efectos sobre la inflación o las tasas de interés; la política fiscal, a través de las determinaciones de gasto público e impuestos, puede tener efectos sobre la actividad productiva de las empresas y, en últimas, sobre el crecimiento económico. La política comercial, o de comercio exterior, tiene efectos sobre los ingresos del Estado y, de esta forma, sobre el gasto que éste mismo hace, etc.

En general, la intervención del Estado se puede dar de muchas formas, sin embargo, fundamentalmente, tiene el propósito de modificar el comportamiento de los sujetos económicos a través de incentivos, estímulos, beneficios tributarios, etc., o de prohibir o limitar las acciones de estos sujetos.

2.1.1.2.2 FACTOR LEGAL.

El Ecuador posee leyes y reglamentos algunas de las cuales mencionaremos a continuación:

2.1.1.2.2.1 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS.

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

DISTRISUM para su normal funcionamiento deben cumplir con las obligaciones tributarias que la ley demanda, es por ello que es necesario estar actualizados de las reformas del ente de control y cumplirlas a cabalidad.

2.1.1.2.2.2 SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS.

Es una entidad autónoma de control, supervisión y de apoyo al sector empresarial y de mercado de valores, que se creó con el objetivo de fortalecer la actividad societaria y propiciar el desarrollo empresarial.

En el aspecto jurídico, netamente trata sobre leyes que rigen a las diferentes empresas. Se pueden considerar como las principales leyes: el Código de Trabajo, Ley de Comprobantes de Venta y Facturación, la ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento.

Con respecto a la conformación de DISTRISUM es necesario que esta empresa cumpla los pasos como lo indica la Ley de Compañías. Se debe detallar los deberes y obligaciones que debe cumplir.

2.1.1.2.2.3 LEYES Y REGLAMENTOS.

En nuestro país las leyes y reglamentos no se cumplen a cabalidad, es decir, no se aplican con la misma intensidad a toda la población, o simplemente no se aplican debido a la corrupción que se desarrolla en nuestro entorno.

Existen leyes y reglamentos a las cuales esta organización se debe regir como por ejemplo:

La ley de comercio ya que esta organización se dedica a la venta de bienes como por ejemplo de consumo como lo hace DISTRISUM, para lo cual debemos estar informados por las leyes y reglamentos que rigen el desarrollo de la actividad.

El Código Tributario, en el cual especifican los montos y porcentajes de impuestos en las transacciones que DISTRISUM realiza.

Ley del consumidor, donde se debe conocer los derechos y obligaciones de los consumidores, responsabilidades y obligaciones del proveedor, control de la especulación, control de la calidad y también todo sobre infracciones y sanciones.

2.1.1.2.2.4 SEGURIDAD JURÍDICA.

La Seguridad jurídica en el Ecuador ha dejado de existir, con la primera de las varias dictaduras que debilitaron la sustentación jurídica del Estado. La responsabilidad de los gobiernos civiles no es menos grave que la de los militares, cuando ninguno se esforzó por restaurar la Seguridad jurídica.

Los agentes económicos toman decisiones respecto de la inversión considerando no solamente las posibilidades de ganancia inmediata,

sino, y cada vez con mayor frecuencia, tomando en cuenta la estabilidad legal que alienta la certeza. Lo que se busca por parte de tales agentes es contar con un horario básico y suficientemente estable, que permita prever con precisión cuáles serán las conductas del Estado y su Administración, frente a los ciudadanos y a las empresas como en este caso DISTRISUM.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad

- ✓ La existencia de base legal permite regular las actividades de DISTRISUM y manejarla con transparencia para no infringir las leyes.

Amenaza

- ✓ Implementación de mecanismos judiciales para la abolición de la corrupción, permitiendo mejorar las transacciones comerciales de exportación de productos de consumo como se lo ha realizado en la ciudad de Tulcán.
- ✓ La corrupción genera trabas causando el encarecimiento de precios en productos de consumo en las zonas fronterizas.

2.1.1.2.3 GOBERNABILIDAD.

Casi desde su inauguración en 1979, la democracia ecuatoriana ha sido descrita como "en crisis". Periodistas, políticos, intelectuales y académicos, ecuatorianos y extranjeros, han señalado que la democracia no ha llenado las expectativas originales, o que ella confronta problemas graves que comprometen su estabilidad presente y, posiblemente, su continuidad futura. En apoyo de esos argumentos, la literatura de la crisis

invoca una serie de hechos e imágenes; recesión económica, pobreza creciente, incertidumbre política, corrupción e "ingobernabilidad" están ahí para justificar el diagnóstico. Simultáneamente a esa elaboración de diagnósticos, intelectuales, políticos y académicos categorías no siempre fáciles de distinguir en el caso ecuatoriano- han buscado explicaciones y soluciones a la(s) crisis, construyendo discursos que anticipan y otorgan sentido a la acción política en democracia. Este ensayo identifica las formas en las cuales las nociones de "democracia" e "instituciones democráticas" han llegado a tener sentido en el discurso político ecuatoriano.

2.1.1.2.3.1 GOBIERNO DEL ARQ. SIXTO DURÁN BALLÉN.

- ✓ Su gobierno atravesó graves dificultades políticas y sociales nacidas de la necesidad de reformar la Constitución y varias leyes económicas, financieras, tributarias, legales y de administración de la Justicia. Fuera de estas dificultades previsibles, los dos primeros años régimen transcurrieron normales salvo por apagones originados en la sequía y por el desastre de la Josefina en los linderos de las provincias de Cañar y Azuay.
- ✓ La inflación descendió al 30 por ciento en 1993 y al 27.3 en 1994, la reserva internacional y las exportaciones crecieron con el ingreso de capital extranjero a la economía. La tasa de desempleo bajó de 8,9 para 1992 a 7,1 para 1994 y la de subempleo en esos años de 47.9 a 45.2., se establecieron fronteras comerciales más abiertas con Colombia y se liberaron 400 productos para el comercio con Perú.

2.1.1.2.3.2 GOBIERNO DE ABDALÁ BUCARAM.

El plan se asentaba en la convertibilidad de cuatro nuevos sucres por dólar respaldados totalmente por la reserva monetaria internacional desde el primero de julio de 1997.. Había gobernado sólo un año y medio.. Dos meses más tarde el contralor de la Nación, Marcelo Merlo Jaramillo, le sindicó por un peculado de 20 millones de sucres en contratos de cascajo para el relleno de los barrios suburbanos y dictó orden de prisión.

2.1.1.2.3.3 GOBIERNO DE FABIÁN ALARCÓN.

Asumió la Presidencia de la República de forma interina e inconstitucional el 11 de febrero de 1998, pues inicialmente este cargo le correspondía a Rosalía Arteaga por ser binomio electo del Abg. Abdalá Bucaram. Arteaga gobernó desde el 9 de febrero hasta el 11 de febrero de 1998.

2.1.1.2.3.4 GOBIERNO DE JAMIL MAHUAD.

Mahuad decidió dolarizar la economía más como un acto político para conservar el poder que no como una medida económica seriamente analizada, pues llamó a la dolarización "un salto en el vacío". La quiebra de los bancos había atizado el regionalismo y un sector de la clase dirigente guayaquileña había marchado contra el presidente. El congelamiento bancario volvió muy impopular a Mahuad. La arbitraria fijación del dólar a 25 mil sucres.

2.1.1.2.3.5 GOBIERNO DEL DR. GUSTAVO NOBOA.

Noboa recibió el apoyo de las principales cámaras económicas y empresariales del país para seguir con las reformas estructurales y modernizadoras de una economía diezmada, pero los analistas hicieron notar su estrecho margen de maniobra ante una fase de recesión que para el conjunto de 1999 fue del 7% del PIB, una tasa de desempleo oficial del 17%, un 62% de la población por debajo del umbral de pobreza, el sucre devaluado en un 80% frente al dólar y una inflación interanual del 60%, la más alta de América.

2.1.1.2.3.6 GOBIERNO DEL ING. LUCIO GUTIERREZ.

El movimiento de masas que puso fin al gobierno corrupto de Lucio Gutiérrez tiene características particulares y pudo incubarse en una circunstancia política específica que motivó la movilización de sectores que, en el pasado, no han jugado roles protagónicos en la lucha de masas y, menos aún, han sido fuerzas determinantes para el quiebre y desenlace de una crisis política, caracterizada ésta por su duración y la aguda confrontación entre los grupos económicos de poder.

2.1.1.2.3.7 GOBIERNO DEL EC. RAFAEL CORREA.

El socialismo mal fundado que trata de imponerse no solo en nuestro país, si no también, en algunos países de América Latina, lastima severamente las economías de éstos pueblos, más sin embargo, la colectividad, debe de darse cuenta la política actual que maneja Correa, en el sector de las inversiones del exterior hacia nuestro país., el mismo que está considerado como uno de los países con mayor índice de riesgo en la inversión; esto dificultaría al aparato económico seguir teniendo una

fluctuación buena en comparación con los países del sector, en los diferentes sectores, como el industrial, comercial, artesanal, etc.

2.1.1.2.4 SEGURIDAD JURÍDICA.

La Seguridad Jurídica tiene una trascendencia adicional que es cambiar la imagen de Ecuador de país inepto para el desarrollo, lento para los cambios, incumplido, confuso e inseguro, hacia el primer país de América Latina que restaure el estado de derecho y el sistema legal. Esto representa una atracción poderosa para capitales inversionistas y eso le convierte al Ecuador en el adalid de un movimiento positivo en el siglo 21,

Los fondos del IESS son intangibles y distintos de los fondos públicos de acuerdo al artículo 59 de la Constitución, sin embargo "se han confiscado estos fondos a través de un sistema de habilidades financieras destinadas a llenar la siempre insatisfecha voracidad presupuestaria, de un estado que tiene déficit creciente cuando está recibiendo casi 40 dólares por cada barril de crudo", escribió el articulista.

CONNOTACIÓN GENERAL

Oportunidad

La existencia de base legal permite regular las actividades de la empresa DISTRISUM y manejarla con transparencia para no infringir las leyes.

Amenaza

- ✓ Altos niveles de corrupción dificultan el desarrollo normal de los consejos consultivos dificultando el proceso de importación de productos de consumo.
- ✓ La corrupción genera trabas, causando el encarecimiento de precios de los productos de consumo.

2.1.1.2.5 RELACIÓN ESTADO/SOCIEDAD.

Nuestra Constitución Política señala una serie de normas que, una vez vigentes en los hechos sociales y no solo en el texto constitucional, permitirán que hablemos de que el nuestro es realmente un "Estado de derecho"..

Esto demanda que el Estado cumpla su papel con la sociedad dentro de lo que por mucho tiempo se considero "el contrato social". El ciudadano debe cumplir con las leyes y el pago de impuestos, a cambio de lo que el Estado le garantice sus derechos y establezca los sistemas para materializarlos. La sociedad en su conjunto, la ciudadanía, por supuesto que no son sinónimos de sociedad civil, sino que se trata de personas de carne y hueso, con derechos y deberes ciertamente, pero teniendo claro que son los primeros, es decir el reconocimiento y posesión de derechos, lo que le hace ciudadano.

Por lo tanto la empresa DISTRISUM cumple a cabalidad las diferentes obligaciones que tiene para en el estado y de esta manera ser retribuido por el mismo.

2.1.1.3 FACTOR SOCIO CULTURAL.

El factor socio-cultural se encarga del análisis de las características demográficas generales y específicas de grupos determinados.

Se puede establecer como condiciones socio-culturales al estado genera al valor de los valores sociales dominantes en aspectos tales como los derechos humanos y el medio ambiente natural, las orientaciones en educación y las instituciones sociales relacionadas con ella, así como los patrones demográficos, etc.

2.1.1.3.1 INDIOSINCRACIA Y COSTUMBRES.

- **Idiosincrasia.**

- ✓ Palabra que denota: Rasgos, temperamento, carácter y pensamiento.

Pueden ser distintivos y propios de un individuo o de una colectividad nacional, regional o étnica.

- ✓ Es la manera de ser que caracteriza a las personas que pertenecen a un determinado grupo social. Puede estar determinada por la nacionalidad, temperamento, estatus y más.

La idiosincrasia de nuestro terreno es muy popular ya que se caracteriza con un fuerte carácter de lucha y soberbia. No son personas resistas por lo tanto en nuestra provincia están aceitados personas de toda clase social y de todas las culturas ya que es considerado como zona fronteriza.

- **Costumbres**

CARCHI: TRADICIONES Y COSTUMBRES

FOLKLORE El Pupo (símbolo de Valentía y gente aguerrida) en cerámica, estaño, repujado, madera, pintura.

Artículos decorativos, trabajos tallados en madera, sacos de lana de oveja, Cobijas en telares manuales.

En Chical y Maldonado se puede conseguir canastas, recipientes, tejidos a mano en fibra natural por indígenas de la comunidad Awa.

COMIDAS Y BEBIDAS TÍPICAS La gastronomía típica de esta provincia nos ofrece una gama de exquisitos platos como: Ornado con mote, tortillas con chorizo, papas asadas, morocho con leche, cuy con papas , tortillas de tiesto , cumbalazos, arroz de cebada, chicha de arroz, choclos con queso, habas cocidas, biscochuelos de Bolívar, rosquetas, helados de Yogurt, y el exquisito bebida el Tardón Mireño.

2.1.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO.

Las nuevas tecnologías crean oportunidades y mercados nuevos. Las empresas que no prevean los cambios tecnológicos se encontraran con que sus productos son obsoletos tal como les sucedió a los fabricantes de transistores o de los discos fonográficos. Estados Unidos es el país que gasta más en Investigación y Desarrollo (I&D).

El año 2001 gastó 277,000 millones de dólares. Los científicos están investigando nuevos productos y servicios que van desde energía solar, automóviles eléctricos, curas contra el cáncer hasta computadoras controladas por la voz y cultivos agrícolas en base a ingeniería genética.

Los adelantos tecnológicos como el Internet, han creado la nueva economía. Que ha hecho posible que la empresa sea global, abierta e interconectada. Los mercado logos deben considerar el e-marketing sea mediante la creación de un sitio Web, mediante anuncios en línea, mediante la creación y participación de las comunidades Web, o por

medio de la utilización del correo electrónico y Web casting. La intranets son redes internas de las empresas que conectan a las personas, tanto entre sí como con la red de la empresa. Las extranets conectan a una empresa con sus proveedores y distribuidores.

Con la tecnología del Internet se ha logrado la clientización al dejar que los clientes individuales diseñen la oferta de mercadotecnia. El CRM es el nuevo enfoque de la mercadotecnia.

Dell computer permite a sus clientes especificar las características de la computadora que desean adquirir y entrega las unidades diseñadas de acuerdo al cliente. Un vendedor de Levi Strauss toma las medidas de las personas y la empresa produce los jeans a la medida en la fábrica.

En la empresa DISTRISUM se ha implementado el uso de un programa el cual está acorde para el trabajo diario que hay que realizar como son: ingreso de facturas, ventas, egresos, etc. Este programa fue creado específicamente para la empresa por un Ing. En Informática el cuál ha visto la necesidad que tiene la empresa.

También fue muy importante crear nuestra página web como es www.distrisum.com ya que por medio de este sitio podemos recibir sugerencias o pedidos por parte de los clientes.

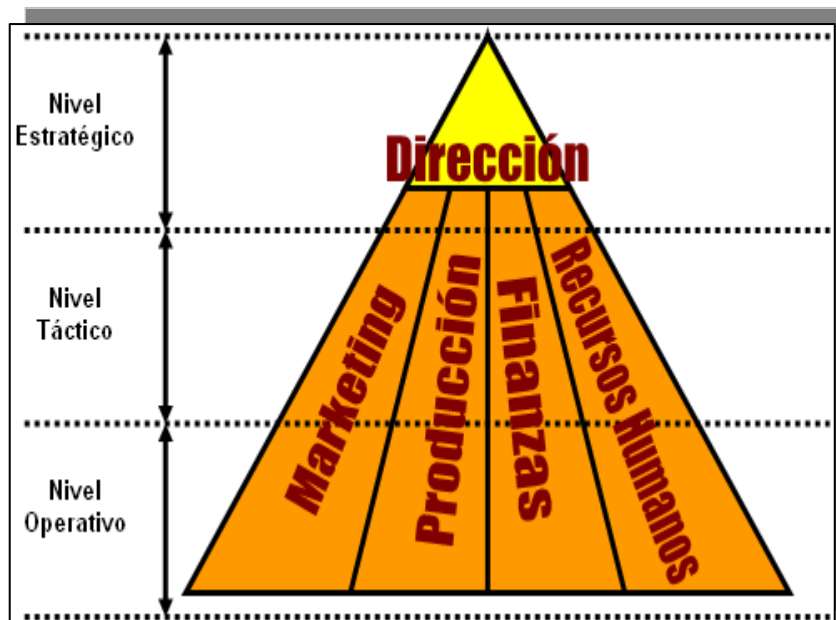
2.1.1.4.1 ADELANTOS Y APLICACIONES.

Los adelantos y las aplicaciones son aquellas tecnologías que se van implementando según pasa el tiempo, es decir las grandes empresas como por ejemplo: Las nuevas tecnologías crean nuevos mercados y oportunidades, por lo tanto DISTRISUM le falta actualizarse e implementar un software el cual este acorde con el trabajo que necesita, esto lo realizarán siempre y cuando la empresa crezca y siga adelante con la distribución de los productos.

2.1.1.4.2 INFRAESTRUCTURA.

La infraestructura de la empresa está consolidada de acuerdo a como lo indicamos en el capítulo I pero esta seguirá consolidándose según como se plantee la Planificación Estratégica, es decir poco a poco iremos viendo su consolidación.

Ilustración 2-4 INFRAESTRUCTURA ESTRATÉGICA



Fuente: DISTRISUM

Elaborado por Johanna Marcillo

2.1.1.5 FACTOR DEMOGRÁFICO.


El factor demográfico es una de las principales señales de mercado que determina la viabilidad y el tamaño de este tipo de proyectos.

Numerosos factores influyen sobre el crecimiento de la población. Pero éstos no son objeto de investigación aquí. En este artículo se trata de las consecuencias de la evolución demográfica. Los pronósticos son

inseguros en algunos casos, pero las divergencias se distribuyen en torno a una variante media, estimada como la más probable. Ya un fugaz vistazo a los datos muestra la heterogeneidad demográfica de la región, pero simultáneamente indica la tendencia general a un fuerte crecimiento absoluto de la población. Ya se ha mencionado que la población total de América Latina aumentará hacia el 2025 en unos 200 millones de seres humanos (=40%). En ese contexto es necesario realizar algunas puntualizaciones:

Tabla 2-6 CRECIMIENTO POBLACIONAL

América Latina: crecimiento de la población 1900 – 2025 (en millones)



Crecimiento de la población 2000 – 2025

	1900	1910	1920	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010	2020	2025	absoluto	en %	
	0,31	0,36	0,43	0,5	0,62	0,8	1,25	1,73	2,25	2,99	3,71	4,37	4,98	5,25	1,54	41,5	Costa Rica
	0,8	0,99	1,17	1,44	1,63	1,86	2,45	3,44	4,51	5,25	6,74	8,49	10,39	11,3	4,56	67,66	El Salvador
	0,89	1,1	1,27	1,76	2,2	2,81	3,83	4,88	6,92	9,2	12,22	15,83	19,71	21,67	9,45	77,33	Guatemala
	0,42	0,55	0,72	0,95	1,15	1,43	1,85	2,64	3,69	5,11	6,85	8,69	10,56	11,51	4,66	68,03	Honduras
	13,16	15,16	14,15	16,55	19,65	25,79	36,05	50,69	69,66	86,15	107,23	125,17	142,14	150,06	42,83	39,94	México
	0,42	0,54	0,64	0,68	0,83	1,06	1,41	1,83	2,73	3,87	5,26	6,87	8,44	9,22	3,95	75,29	Nicaragua
	0,26	0,33	0,45	0,47	0,62	0,8	1,06	1,43	1,96	2,42	2,89	3,32	3,7	3,87	0,98	33,91	Panamá
	0,6	0,74	0,88	1,26	1,76	2,24	3,04	4,06	5,44	7,17	8,62	9,9	11	11,45	2,53	32,83	Rep. Dominicana
	1,25	1,69	2,12	2,42	2,83	3,39	3,62	4,24	5,01	6,49	7,84	9,29	10,79	11,53	3,69	47,07	Haití
	1,6	2,22	3	3,65	4,29	5,51	7,03	8,55	9,72	10,63	11,72	12,58	13,31	13,58	1,86	15,87	Cuba
	4,61	6,8	8,97	12,05	14,17	17,07	19,92	23,75	28,24	32,32	36,24	40,19	43,84	45,51	9,27	25,58	Argentina
	1,77	1,95	2,14	2,4	2,7	3,01	3,62	4,58	5,6	7,4	9,72	12,82	16,4	18,29	8,57	88,17	Bolivia
	17,98	22,22	27,4	33,57	41,11	52,18	69,72	92,52	121,29	150,3	179,49	207,45	233,82	245,81	66,32	36,95	Brasil
	2,96	3,34	3,79	4,37	5,06	6,07	7,58	9,37	11,15	13,17	15,27	17,18	18,97	19,77	4,5	29,47	Chile
	1,3	1,42	1,54	1,94	2,47	3,2	4,36	5,96	8,12	9,65	13,94	17,4	21,06	22,91	8,97	64,35	Ecuador
	3,89	4,81	6,09	7,43	9,1	11,33	15,42	20,53	25,89	32,99	38	43,84	49,26	51,72	13,72	36,11	Colombia
	0,49	0,62	0,7	0,88	1,11	1,4	1,75	2,3	3,15	4,28	5,54	6,93	8,42	9,18	3,64	65,7	Paraguay
	3	4	4,83	5,65	6,68	7,97	10,02	13,45	17,3	21,55	27,95	33,48	38,65	41	13,05	46,69	Perú
	0,96	1,13	1,48	1,73	1,97	2,2	2,54	2,73	2,91	3,1	3,36	3,58	3,78	3,88	0,52	15,48	Uruguay
	2,45	2,6	2,82	3,12	3,71	4,97	7,35	10,28	15,02	19,33	24,72	30	35,39	37	12,26	49,6	Venezuela
	59,56	72,56	84,58	102,82	123,66	155,09	204,07	268,96	350,56	433,44	527,31	617,33	704,55	745,5	216,19	41,38	Amér. Lat. total
	76,09	92,4	106,47	123,07	132,59	152,27	180,68	205,05	227,76	249,82	267,96	293,24	296,58	301,35	33,39	12,46	EE. UU.

Fuente: Statistical Abstract of Latin America, Vol. 31

Fuente: www.indexmundi.com

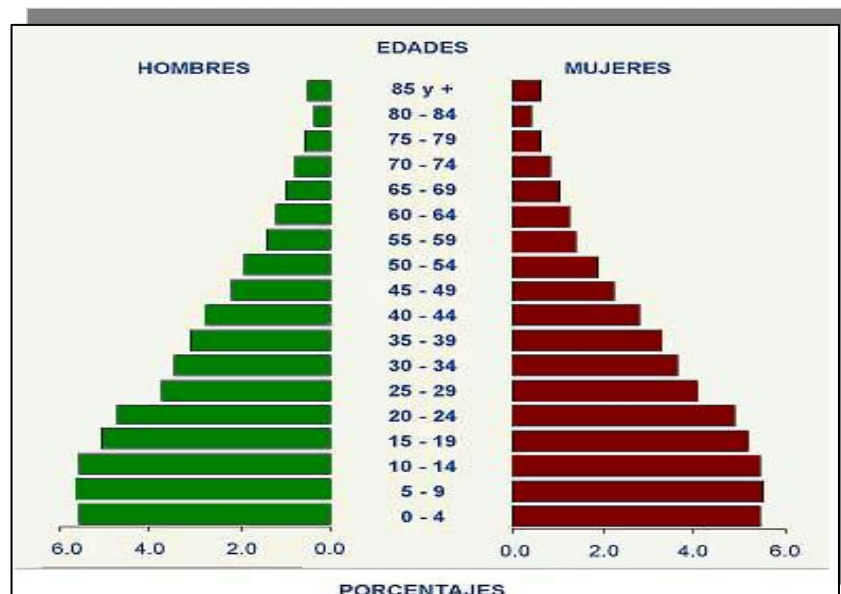
Elaborado por: Johanna Marcillo

Es muy importante saber cómo se encuentra la población en nuestro entorno, su crecimiento y especialmente su desenvolvimiento, por lo tanto debemos mantenernos siempre activos para seguir con nuestro trabajo diario. Para la empresa DISTRISUM el crecimiento de la población es muy importante siempre y cuando el costo de la vida esté acorde con los diferentes hogares que no cuentan con la suficiente remuneración salarial.

2.1.1.5.1 POBLACIÓN TOTAL Y ECONÓMICAMENTE ACTIVA.

La Población Total, como su nombre lo indica abarca todos los habitantes de determinada región, sin hacer distinción de ningún tipo. Por su parte la Población Económicamente Activa (PEA) la componen individuos capacitados física y legalmente para ejercer actividades laborales de cualquier tipo.

Ilustración 2-5 PORCENTAJES POR EDADES



Fuente: www.indexmundi.com

Elaborado por: Johanna Marcillo

Población

13.927.650 (Julio 2008)

Distribución por edad

0-14 años: 32,1% (hombres 2.274.986/mujeres 2.189.437)

15-64 años: 62,7% (hombres 4.355.909/mujeres 4.381.141)

65 años y más: 5,2% (hombres 340.861/mujeres 385.316) (2008 est.)

Tasa de crecimiento

0,935% (2008)

En la empresa DISTRISUM el personal que debe laboral debe cumplir con un requisito fundamental que es de tener por lo menos un tercer nivel de estudios, ya que es la única manera de poder medir la capacidad de desenvolvimiento en el trabajo.

2.1.1.5.2 ESTILOS DE VIDA Y CLASES SOCIALES.

El interés por los estilos de vida se explica por el deseo o la necesidad de simplificar y clarificar, desde nuevas perspectivas, la complejidad del consumidor, tratando de encajar sus productos en sus vidas y de que sus marcas sean también expresión de unos estilos de vida. Los actos de compra y consumo así contemplados van más allá de su dimensión funcional y son considerados una forma de autoexpresión del individuo y de su relación con el entorno.

Los estilos de vida permiten una aproximación de orden cualitativo al conocimiento del consumidor, incorporando nuevas dimensiones de observación y análisis. Ofrecen nuevas formas de clasificar o

segmentar a los individuos en grupos a partir de un sistema multidimensional amplio de variables que hacen referencia a las actividades desarrolladas, los centros de interés y de preocupación, las opiniones, los valores y creencias, y la trascendencia de todo ello en los actos de consumo.

El consumo de productos de primera necesidad es normal para todas las personas, pero sabemos que existen productos de buena y mala calidad. Los productos de buena calidad son adquiridos por personas que tienen un ingreso mediano o alto, mientras que los productos de mala calidad son adquiridos por personas de bajos recursos económicos.

Tal es el caso que el consumo de productos SUMESA, ESTRELLA, COLOMBINA lo consumen personas que tiene un ingreso mayor a los \$300 USD, de remuneración.

2.1.1.6 FACTOR AMBIENTAL.

El incremento legislativo y normativo de los últimos años y los requerimientos que el propio mercado y la sociedad en general van imponiendo, hacen de la gestión ambiental una pieza clave para el desarrollo estratégico de las empresas.

Porque aborda todas las materias que afectan a la gestión ambiental desde el punto de vista empresarial: Contaminación, gestión de residuos, evaluación de impacto ambiental, sistemas de gestión ambiental y auditoría ambiental, eficiencia energética, etc.

Te convertirá en un profesional eficaz para la resolución de problemas y toma de decisiones porque el MGA te permite, mediante un proceso de aprendizaje intensivo y exigente, adquirir todos los conocimientos

necesarios para dar respuesta a las necesidades y nuevos retos que las empresas se plantean en esta materia.

En DISTRISUM es muy importante seleccionar la gestión ambiental, ya que es una forma más de mejorar la calidad de vida de las personal porque no vamos a seguir percibiendo maltrato para nuestro organismo, por lo tanto, todas las empresas estamos en la obligación de implantar la campaña de ambientación.

2.1.2 MICROAMBIENTE.

El micro ambiente está integrado por actores y fuerzas cercanas a la empresa capaces de afectar a la misma de manera que exigen el mejoramiento.

Este ambiente se basa en las cinco principales fuerzas que influyen en un sector, es decir, proveedores, clientes, competencia y mercado la empresa en sí. El análisis busca establecer los aspectos estructurales claves para determinar la participación y características de la empresa.

Intermediarios de la mercadotecnia

Los intermediarios son firmas que ayudan a la empresa a encontrar clientes o bien cerrar ventas con éstos. Los agentes intermediarios, como los comisionistas y los representantes de fabricantes, encuentran consumidores o negocian contratos, pero no tienen derechos sobre la mercancía. Sin embargo, seleccionar intermediarios no es una tarea fácil. El fabricante ya no se encuentra a muchos intermediarios pequeños e independientes entre los cuales escoger, sino con organizaciones de intermediarios grandes y en crecimiento.

2.1.2.1 CLIENTES.

Evaluar Clientes Actuales

En la actualidad la empresa DISTRISUM cuenta con ventas al por mayor y menor, por lo cual existe una gran variedad en el mercado de la organización.

Evaluar Clientes Potenciales

Serían los que se sienten inconformes con productos sustitutos como son los de baja calidad que se elaboran a precios muy bajos como “Catedral” que es una marca muy competitiva por precios pero no por calidad.

Los clientes potenciales son aquellos cuyos montos de venta superan los \$500 dólares entendiéndose así que son los que realizan compras al por mayor, para quienes existe un porcentaje de descuento según el monto de la compra, nuestros clientes potenciales son distribuidores de nuestros productos.

Comportamiento del Consumidor

Dentro de este se encuentran los grupos en los que determinada persona se encuentre. Pueden ser aquellos donde exista trato íntimo y permanente como son los amigos de siempre, la familia o el grupo de trabajo en una empresa.

Están los grupos de aspiración y referencia donde las personas buscan tener un lugar y hacer o que les gusta, como los partidos políticos, juntas vecinales, etc.

Aquí la mente juega un papel estelar al querer satisfacer una necesidad. Además si la motivación para comprar algo es alta, no se dudará en su adquisición. Si se tiene una percepción buena de algún artículo o servicio, su compra será inminente, y finalmente si se ha tenido un buen aprendizaje de situaciones anteriores, cada vez las adquisiciones serán más coherentes y se escogerá los productos de mejor manera.

CONNOTACIÓN GENERAL

Oportunidad

- ✓ Incremento de la demanda.

2.1.2.1.1 VOLÚMEN DE VENTAS.

El promedio de ventas de la empresa DISTRISUM ES DE \$20000 dólares mensuales, cuyo monto es distribuido semanalmente en \$5000.

Hay épocas en las cuales hay mayor volumen de ventas, pero también hay épocas que hay menor volumen de ventas. Como por ejemplo el mayor número de ventas es en noviembre y diciembre; y el menor volumen de ventas son en los meses enero, febrero y agosto.

Es muy importante saber que el volumen de las ventas depende mucho de la calidad de atención que se dé al cliente, las diferentes promociones que ofrezca la empresa y de la calidad de atención que preste el cliente.

2.1.2.1.2 ACTUALES Y POTENCIALES.

Para la empresa DISTRISUM los actuales clientes son: Tenderos, mayoristas, ambulantes, escuelas, colegios, restaurantes, empresas privadas, empresas de gobierno.

Los clientes potenciales son: Supermercados, clientes mayoristas (bodegas), empresas de gobierno, escuelas y colegios.

2.1.2.2 PROVEEDORES.

Los proveedores de nuestra empresa son tres como lo indicamos en el capítulo I y son;

- SUMESA S.A. DEL ECUADOR, la cual es una empresa que sirve en el mercado desde hace muchos años productos de

consumo de muy buena calidad, los cuales son variados y seleccionados para la necesidad de las familias ecuatorianas.

- ESTRELLA S.A.- Cuya empresa produce en el mercado productos de necesidad primordial para el aseo en general de la casa como por ejemplo: escoba, trapeador, viruta, cera, estopa verde, estopa de alambre inoxidable para lavar ollas, etc.
- COLOMBINA.- Ofrece productos de confitería en toda su variedad, los cuales sirven para ofrecer al por mayor y menor.

Estos productos son ofrecidos en su mayoría en bares tanto de escuelas y colegios ya que son vendidos al menudeo.

2.1.2.2.1 LÍNEA DE PRODUCTO.

Los productos que ofrece DISTRISUM son:

- ✓ Línea de líquidos como: agua sin gas, limonada, naranjada, power yus, solo té, jugo frutal, etc.
- ✓ Línea de solubles como: fresco solo, gelatina sola, micena, Condimento ranchero.
- ✓ Línea de confitería.- como caramelos, bon bon, chicles, chocolate y dulces.

2.1.2.2.2 LUGAR DE ORIGEN.

Los productos SUMESA S.A. en general son elaborados en la provincia del Guayas y luego distribuidos a las diferentes provincias del país.

Podemos decir que es muy difícil sembrar los productos SUMESA en cualquier parte de nuestro país, ya que el precio que tienen no es muy bajo como para el alcance diario del bolsillo de los ecuatorianos.

2.1.2.2.3 CONDICIONES DE VENTA.

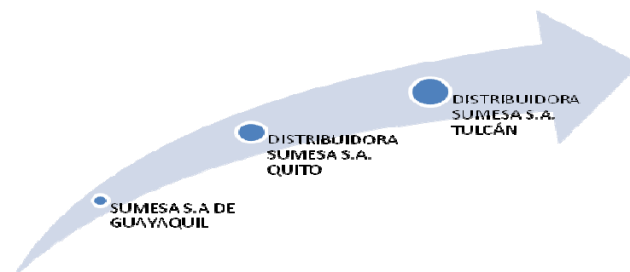
La empresa ha creído conveniente implantar algunas condiciones de venta siendo las siguientes:

- Venta de contado a clientes minoristas.
- Crédito máximo de 8 días a clientes mayoristas.
- Crédito máximo de 15 días a clientes de empresas privadas.
- Los pedidos serán distribuidos con un monto mayor a \$20 dólares para que cubran los gastos correspondientes.
- Los pedidos serán entregados el mismo día de la visita, es decir en la mañana se visita al cliente, y en la tarde se le entrega el producto.

2.1.2.2.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

La distribución de los productos que hace la empresa DISTRISUM lo hace de la siguiente manera:

Ilustración 2-6 CANALES DE DISTRIBUCIÓN



Elaborado por: Johanna Marcillo

2.1.2.3COMPETENCIA.

2.1.2.3.1 COMPETIDORES ACTUALES.

Es muy importante saber que DISTRISUM tiene como competidor principal a la empresa PRODISPRO quien viene trabajando en el mercado desde hace unos 10 años, la cual la hace acreedora a que tenga clientes muy importante quienes hacen de ella una empresa grande y fructífera de acuerdo a la variedad de productos que ofrece.

Sin embargo, DISTRISUM hace todo lo posible por mejorar la calidad de atención al cliente ya que es la base primordial para que cada uno de ellos tenga la confianza necesaria y adquieran los productos a DISTRISUM.

2.1.2.3.2 COMPETIDORES POTENCIALES.

Actualmente existen competidores potenciales para SUMESA debido a la falta de dinero para el consumidor como son los famosos jugos PULP, distribuidos por la empresa AJEPER cuyo producto por tener un bajo precio en el mercado ha sido adquirido de manera impresionante ya que está al alcance del bolsillo de las personas.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Amenaza

- Ingreso de nuevos competidores.

2.1.2.3.3 BARRERAS DE ENTRADA.

- **Gasto de inversión:** que se aplican a nuevas empresas que se crean en el mercado como lo es DISTRISUM.
- **Regulación del mercado:** en caso extremo pueden hacer imposible la entrada en el mercado instaurando un monopolio legal, como en la zona fronteriza existen muchos distribuidores en el mercado han hecho hasta lo imposible para que DISTRISUM tenga la oportunidad de trabajar.
- **Dumping:** la competencia establece un precio por debajo de coste afrontando pérdidas que la firma entrante no se puede permitir. Ilegal en muchos casos pero difícil de demostrar, en este caso la empresa DISPROMONT ha ofrecido los productos a precios muy bajos los cuales no justifican ni el precio de costo.
- **Propiedad intelectual:** las patentes dan el derecho legal a la explotación de un producto durante un período de tiempo. La empresa SUMESA en este último tiempo ha tenido problemas en regularizar la patente de la Maicena de 200gr., la cual ha generado malestar ante los clientes ya que es un producto de muy buena rotación pero no ha habido la colaboración total.
- **Globalización:** La entrada de competidores globales en un mercado local dificulta la entrada de competidores locales. En este caso como DISTRISUM no es una empresa grande han existido otras distribuidoras que han querido acaparar el nivel de competencia de la misma haciendo que los clientes tengan menos confianza de adquirir los productos.
- **Lealtad de los consumidores:** los consumidores pueden mostrarse reticentes a cambiar un producto al que están acostumbrados. Por lo tanto en la zona que visita DISTRISUM gracias a la lealtad de los clientes no ha existido que la empresa baya disminuyendo su popularidad.

2.2 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO.

El análisis interno muestra las Fortalezas y Debilidades de la empresa, supone estudiar los objetivos de la empresa, así como sus recursos y capacidades. En este estudio se trata de detectar que componentes de la empresa son más competitivos y suponen una ventaja, así como identificar las debilidades o limitantes, es decir, se estudian los puntos débiles, las carencias de la empresa, las áreas o recursos en los que es menos competitiva. Es importante analizar cómo se adaptan los objetivos, recursos y capacidades de la empresa al mercado. En consecuencia este análisis permite establecer fortalezas y debilidades.

2.2.1 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN.

Los productos que ofrece DISTRISUM se los comercializa de la siguiente manera:

1. Se realiza la compra a SUMESA de Guayaquil, para que luego sean enviados a la ciudad de Tulcán.
2. Una vez embodegados los productos se los clasifica de acuerdo a su contenido.
3. Se entrega un carta de información en donde consta la cantidad de cada producto para que el vendedor lo pueda ofrecer.
4. Se visita al cliente potencial en preferencia ya que a ellos no se les puede vender por unidad sino por cajas.
5. Se entrega el producto de acuerdo al sector visitado en el transcurso del día.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

- Si los empleados de DISTRISUM no visitan al cliente en el día establecido puede ser que la venta de la semana se pierda ya que hay muchos competidores.

FORTALEZA

- Como la entrega de los productos a los clientes se la realiza el mismo día, entonces tenemos la delantera de venta con las demás empresas.

2.2.1.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.

La capacidad administrativa de la empresa está dividida en la aplicación de las diferentes etapas administrativas, es decir, la Planificación, la Organización, dirección y Control.

2.2.1.1.1 PLANIFICACIÓN.

La empresa DISTRISUM no presenta una planificación adecuada de sus actividades paradójicamente no posee una Planificación estratégica ni planes operativos anuales lo cual justifica plenamente esta investigación.

Recientemente planifica sus actividades en función de los pedidos establecidos, en base a ello gestiona el talento humano y la parte operativa.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Debilidad

- ✓ En DISTRISUM no existe desarrollo de gestión estratégica de una forma correcta y técnica.

2.2.1.1.2 ORGANIZACIÓN.

DISTRISUM no posee una estructura orgánica definida, su estructura actual se ha realizado en forma empírica mostrando un carácter informal, sin embargo, todos los miembros de la empresa conocen su posición, actividades y funciones.

Dentro de la presente propuesta de gestión estratégica se presentara un organigrama estructural adecuado para la misma.

CONNOTACIÓN GENERAL

Debilidad

- ✓ El organigrama estructural de DISTRISUM no está definido.

2.2.1.1.3 DIRECCIÓN.

El proceso de fijar el rumbo de las acciones de la empresa en torno a los pedidos establecidos está en función a la cultura organizacional que se los practica todos los días entre los miembros de la organización.

Se cumple el trabajo eficientemente, cumpliendo los plazos y las especificaciones del contrato, además se maneja la lealtad y el apoyo incondicional entre el personal de DISTRISUM con los clientes.

La dirección de los esfuerzos de la empresa se lo hace mediante la fijación de objetivos parciales, cumpliendo por etapas el proyecto para entregarlo sin demora.

Por lo tanto la dirección de DISTRISUM no es complicado gracias al compromiso del personal para con la empresa.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza

- ✓ DISTRISUM presenta un liderazgo definido que facilita la dirección de los esfuerzos.

2.2.1.1.4 CONTROL.

El personal DE DISTRISUM cumple sus actividades sin necesidad de supervisión continua en el lugar de trabajo en el cual se desenvuelven puntualmente determinando en cada actividad responsabilidad y cumplimiento lo que refleja el compromiso del mismo.

Por lo expuesto anteriormente no se hace necesario plantear un sistema de supervisión y control estricto del personal, debido a que el cumplimiento del contrato se lo maneja por objetivos en cada una de las etapas del mismo.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza

- ✓ El compromiso del personal facilita el proceso de control.

2.2.1.2CAPACIDAD FINANCIERA.

La empresa DISTRISU posee capacidad financiera para cubrir sus actividades con fondos propios del 50% y mediante la administración de flujos de fondo maneja los gastos que afronta en el cumplimiento de los contratos.

El manejo de información contable y tributaria se la realiza por medio de tercerización. DISTRISUM presenta todo lo concerniente a compras, ventas, ingresos, egresos, y facturación, de tal forma que la persona encargada de realizar los trámites pertinentes sin ningún problema.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza

- ✓ La empresa busca capacitación y ayuda por parte de tercerizados para manejar la parte contable y de tributación permitiendo que estén actualizados con los requerimientos de los organismos de control.
- ✓ Al momento de buscar ayuda por parte de tercerizados, la empresa busca especialización y reducir gastos.

2.2.1.3CAPACIDAD TECNOLÓGICA.

La capacidad tecnológica de la empresa DISTRISUM, no está debidamente sistematizada ya que no tiene todos los implementos necesarios para que pueda instalar, como son un software original, un sistema adecuado para la administración de la empresa en donde debe constar inventario, ingreso y egreso de facturas; bodega, anulación, adquisición, reportes, inventario, etc., es decir, no tiene un sistema completo para poder decir que la empresa cuenta con la capacidad tecnológica suficiente.

También podemos decir que por capacidad tecnológica la empresa no cuenta con un proceso fundamentado de cómo recibir el producto y seleccionarlo de acuerdo a su clasificación; es decir, se debe de seleccionar de mejor manera para que el momento de sea despachado al cliente no haya ningún contratiempo y más que todo el ahorro de tiempo ante cosas organizadas es muy fructífero para toda empresa.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortalezas

- La empresa posee su propio espacio físico de acuerdo a sus necesidades.
- La capacidad tecnológica implantada permite prestar servicios a los clientes de una manera más ágil y rápida.

Debilidad

- Las instalaciones no poseen salidas de emergencia.
- No existe una capacidad permanente para implementar nuevos sistemas tecnológicos.

2.2.1.4 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO.

El grado superior que tiene el personal de la empresa DISTRISUM son de tercer nivel por culminación, además el personal cuenta con experiencia laboral necesaria que respaldan sus actividades.

El talento humano de la organización, presenta valores y principios definidos claramente en su cultura organización, lo que permite desarrollar un ambiente de trabajo adecuado.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza

- El vehículo de la empresa está manipulado por un chofer profesional.

Debilidad

- El personal de la empresa está medianamente capacitado para realizar sus actividades, además cuenta con la suficiente, necesaria para la prestación de servicios.

2.2.1.5CAPACIDAD PRODUCTIVA.

La capacidad productiva es una política que permite obtener ventajas estratégicas a las empresas. Para DISTRISUM es muy importante establecer metas de productividad las cuales solamente se obtienen cumpliendo los objetivos que se propone al momento de implantarla.

Es muy importante establecer este tipo de capacidad pero todo esto se logra con el buen trabajo de los que operan en la misma.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

- Si los empleados de DISTRISUM no trabajan con ganas entonces va a seguir existiendo la disminución de las ventas.

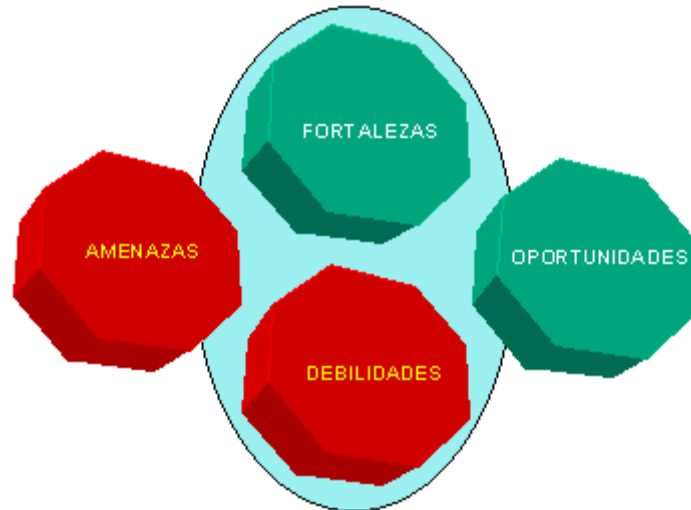
2.3 ANÁLISIS FODA.

FODA, es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre DISTRISUM, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de DISTRISUM y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.).

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de DISTRISUM. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Ilustración 2-7 EL ANÁLISIS FODA



Elaborado por: Johanna Marcillo

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado.

Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

2.3.1 MATRICES.

2.3.1.1 MATRICES DE RESUMEN.

En las que se señalan por campos alineados con el criterio de ayudas y barreras que cada filial pudiere presentar en base a los resultados del análisis anterior acompañándolos de un ligero comentario que tiende a orientar hacia una solución o reforzamiento intuitivos del aspecto.

Tabla 2-7 FORTALEZAS

1. Como la entrega de los productos a los clientes se la realiza el mismo día, entonces tenemos la delantera de venta con las demás empresas.
2. DISTRISUM presenta un liderazgo definido que facilita la dirección de los esfuerzos.
3. El compromiso del personal facilita el proceso de control.
4. La empresa busca capacitación y ayuda por parte de tercerizados para manejar la parte contable y de tributación permitiendo que estén actualizados con los requerimientos de los organismos de control
5. Al momento de buscar ayuda por parte de tercerizados, la empresa busca especialización y reducir gastos.
6. La empresa posee su propio espacio físico adecuado a sus necesidades.
7. La capacidad tecnológica implantada permite prestar servicios a los clientes de una manera más ágil y rápida.
8. El vehículo de la empresa está manipulado por un chofer profesional.

Fuente: DISTRISUM

Elaborado por: Johanna Marcillo

Las fortalezas representan una guía para la organización que permite implementar estrategias de robustecimiento. Las fortalezas contribuyen el cumplimiento de la misión.

Debilidades.-

“Representan problemas, dificultades o la insatisfacción de las necesidades de los clientes.

Las debilidades también se pueden definir como las ventajas que provoca la vulnerabilidad de la institución”

Tabla 2-8 DEBILIDADES

1. Si los empleados de DISTRISUM no visitan al cliente en el día establecido puede ser que la venta de la semana se pierda ya que hay muchos competidores.
2. En DISTRISUM no existe desarrollo de gestión estratégica de una forma correcta y técnica.
3. El organigrama estructural de DISTRISUM no está definido.
4. Las instalaciones no poseen salidas de emergencia.
5. No existe una capacidad permanente para implementar nuevos sistemas tecnológicos.
6. El personal de la empresa está medianamente capacitado para realizar sus actividades, además cuenta con la suficiente, necesaria para la prestación de servicios.
7. Si los empleados de DISTRISUM no trabajan con ganas entonces va a seguir existiendo la disminución de las ventas.

Fuente: DISTRISUM

Elaborado por: Johanna Marcillo

2.3.1.2 MATRICES DE PONDERACIÓN.

Las matrices de Ponderación del impacto permiten valorar y priorizar las connotaciones gerenciales identificadas en las matrices de Resumen como de mayor impacto al considerarse de impacto alto a aquellas implicaciones que pueden tener efectos de una magnitud considerable en la Gestión del negocio, y como bajo se categoriza a aquellos efectos limitados, aislados o muy poco duraderos en las diferentes áreas. El impacto medio es una característica especial

utilizada básicamente cuando no se visualiza una de las dos tendencias anteriores, debe evitarse que se obtengan demasiados impactos medios de las posibilidades de efectuar un análisis ambiguo sin profundidad considerable. Se puede jerarquizar (cambiar el orden de acuerdo al impacto) respecto a las matrices resumen. Se pueden aplicar los criterios del Análisis de afinidad para simplificar el tamaño de las matrices.

Tabla 2-9 IMPACTO FORTALEZAS

Nº	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	La empresa presenta un liderazgo bien definido que facilita la dirección de los esfuerzos.	X		
2	El compromiso del personal facilita el proceso de control			X
3	La empresa terceriza los servicios de contabilidad y tributación lo que permite mantenerse a DISTRISUM actualizada de los requerimientos de los organismos de control		X	
4	Al tercerizar los servicios de contabilidad la empresa quiere reducir los costos innecesarios con el pago por horas.		X	
5	La empresa posee su propia capacidad instalada	X		
6	La capacidad tecnológica instalada, permite prestar servicios con eficiencia y eficacia.	X		
7	Existe un mantenimiento puntual del parque automotor	X		
8	El manejo del parque automotor esta manipulado por personal profesional calificado en el área		X	
9	Alianzas Estratégicas con proveedores	X		
10	Diversificación de los productos ofertados hacia el mercado potencial	X		
11	Liderazgo en diferenciación del producto.	X		

Fuente: DISTRISUM

Elaborado por: Johanna Marcillo

Tabla 2-10 IMPACTO OPORTUNIDADES

Nº	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Oportunidad de incrementar las ventas en el norte del país y sur colombiano.		X	
2	El cambio de moneda es un factor oportuno para poder incrementar la diversificación de productos.		X	
3	Los productos de consumo masivo no se limitarán a ser comprados.	X		
4	Siempre existirá demanda en el mercado de éstos productos.		X	
5	Fácil acceso a créditos financieros.		X	
6	Incremento del capital circulante		X	
7	Aumento de inventarios.	X		
8	Mayor demanda de productos de consumo masivo en el mercado nacional.			X
9	Posibilidad de expansión geográfica	X		
10	Aumento de la participación de DISTRISUM en el mercado influyente.			X
11	La calidad de salarios que implemente las empresas a sus trabajadores, así como también, del sector informal permitirá que exista la demanda de los productos de DISTRISUM		X	
12	El crecimiento del desempleo y subempleo genera mayor disponibilidad de fuerza laboral para la empresa.	X		
13	Utilizar como moneda oficial del Ecuador el Dólar, ayudará a DISTRISUM a posicionarse en un mercado económico.		X	

Gestión Estratégica “Empresa DISTRISUM”

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Autor: Johanna Marcillo Ramos

14	La existencia de base legal permite regular las actividades de DISTRISUM, y manejarla con transparencia para no infringir las leyes.			X
15	Apertura hacia nuevos nichos de mercado.		X	
16	Leve disminución del riesgo país.			X
17	Crecimiento de la economía y del comercio internacional, lo que facilitará el crecimiento a los mercados internacionales como Colombia.	X		
18	Apertura de mercados que permitirá realizar alianzas estratégicas con nuevos proveedores.	X		
19	Ampliar la cadena de distribución.	X		

Fuente: DISTRISUM

Elaborado por: Johanna Marcillo

Tabla 2-11 IMPACTO DEBILIDADES

Nº	DEBILIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	La estructura administrativa y organizativa de DISTRISUM son deficientes.	X		
2	No existe desarrollo de gestión estratégica de una forma técnica y profesional en el tema.	X		
3	El organigrama estructural no esta definido en DISTRISUM.		X	
4	El personal de la empresa esta medianamente capacitado para realizar sus actividades.	X		
5	Los costos de los productos son fluctuantes, por lo que existe una leve incertidumbre en la adquisición de los mismos.	X		
6	Ingreso de nuevos competidores		X	
7	Ingreso de productos de competidores desleales		X	
8	Las instalaciones no poseen salidas de emergencia.		X	

Gestión Estratégica “Empresa DISTRISUM”

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Autor: Johanna Marcillo Ramos

9	No existe una capacidad permanente de mejorar o adquirir nuevos sistemas de inventario.		X	
10	El tamaño de mercado depende de las ventas anuales de DISTRISUM	X		
11	No existe planes de contingencia en caso de desastres provocados por el hombre o la naturaleza.			X

Fuente: DISTRISUM

Elaborado por: Johanna Marcillo

Tabla 2-12 IMPACTO AMENAZAS

Nº	AMENAZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Volatilidad de la demanda en productos de consumo masivo		X	
2	Costos elevados de producción sobre los productos de consumo masivo.	X		
3	Disminución de la oferta en un entorno económico global.	X		
4	Inflación mensual acumulada inestable con tendencia a la alza.		X	
5	Recuperación lenta del valor agregado de la economía.	X		
6	Indicador económico sesgado hacia el sector petrolero		X	
7	Tasas de interés reajustables.	X		
8	Sistema financiero con plataforma volátil en el corto plazo, en especial en la cartera de microcrédito.	X		
9	Reajuste de ingresos apresurados y desmedidos como política gubernamental.	X		
10	Productos sustitutos	X		
11	Delimitada producción de los proveedores mayoristas		X	
12	Ausencia de Alianzas estratégicas para diversificar el mercado	X		
13	Falta de compromiso del recurso humano en las ventas		X	
14	Recesión económica	X		

Fuente: DISTRISUM

Elaborado por: Johanna Marcillo

2.3.1.3 MATRICES DE ACCIÓN.

Logrando parame rizar impactos externos y la capacidad de respuesta interna de parte de DISTRISUM, buscando capitalizar oportunidades y minimizar riesgos de entorno de acuerdo a la capacidad de la entidad.

2.3.1.3.1 ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA “FO”.

Dentro de las matrices de acción encontramos a la Matriz de áreas ofensivas Estratégica que combina fortalezas y oportunidades, nos ayuda a determinar cuáles constituyen las ventajas o posiciones a favor que posee la empresa y que le pueden ayudar a aprovechar las oportunidades más relevantes.

2.3.1.3.2 ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA “DA”.

La Matriz de Defensa Estratégica que se realiza con debilidades y amenazas permite definir cuáles son las debilidades más importantes y que constituyen un problema al momento de combatir las amenazas inminentes.

2.3.1.3.3 ÁREAS DE RESPUESTA ESTRTEGICA “FA”.

La Matriz de área de respuesta Estratégica que conjuga fortalezas y amenazas y sirve para determinar cómo podemos mediante los puntos fuertes de la empresa y enfrentar las amenazas más relevantes.

2.3.1.3.4 ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO.

Este tipo de matriz que une debilidades y oportunidades, ayuda a determinar cuáles son los puntos menos fuertes de la empresa y que deben ser mejorados para poder aprovechar al máximo las oportunidades más notables que se presentan

2.3.1.4 MATRICES DE SÍNTESIS.

Tabla 2-13 MATRIZ DE FORTALEZAS

<p style="text-align: center;">PONDERACIÓN ALTA=5; MEDIA =3; BAJA=1</p>	OPORTUNIDADES					TOTAL
	Los productos de consumo masivo no se limitará a ser comprados	Aumento de Inventarios	Posibilidad de expansión geográfica	El crecimiento del desempleo y subempleo genera mayor disponibilidad	La existencia de base legal permite regular las actividades de DISTRISUM y manejarla con transparencia para no infringir las leyes	
FORTALEZAS						
Como la entrega de los productos a los clientes se la realiza el mismo día, entonces tenemos la delantera de venta con las demás empresas	3	3	1	3	1	11
Al momento de buscar ayuda por parte de tercer izados, la empresa busca especialización y reducir gastos.	3	3	1	1	1	9
La empresa posee su propio espacio físico adecuado a sus necesidades	3	3	1	3	1	11

La capacidad tecnológica implantada permite prestar servicios a los clientes de una manera más ágil y rápida	3	3	1	1	1	9
	TOTAL					
	12	12	4	8	4	

Elaborado por: Johanna Marcillo

Indicador Fortalezas – Oportunidades

Valor de la matriz

Ponderación alta x Nro. Filas x Nro. Columnas.

$$FO = 40/5*4*5$$

$$FO = 40/100$$

$$FO = 40\%$$

Podemos darnos cuenta que las fortalezas de DISTRISUM son de un 40% frente a las oportunidades del mercado; por lo tanto se debe potencializar en un 60% mas las oportunidades.

Conclusiones de la matriz de acción de áreas ofensivas FO

- Ampliar los recursos y mejorar las instalaciones debido a que posee una infraestructura propia lo cual minimiza el riesgo de inversión.
- Capacitar al personal proporcionándole conocimientos actualizados en áreas específicas.

- Fortalecer y optimizar las alianzas estratégicas existentes y crear nuevos vínculos tanto locales, nacionales como internacionales para mejorar los beneficios que se otorgan a nivel corporativo.
- Generar proyectos de inversión que promuevan el incremento de la producción o diversificación de actividades productivas de la empresa con el fin de mejorar la rentabilidad de la misma.
- Establecer una cultura de mejora continua a través de reglamentos, normativa interna, permitiendo tener una base organizativa efectiva.
- Los productos que ofrece DISTRISUM posee características diferenciales a las ofertadas en el mercado competitivo.
- Optimizar los costos que posee la empresa que en la actualidad merman el rendimiento de los beneficios de la empresa.
- Diseñar un Plan Estratégico Corporativo a partir de un diagnóstico que permita lograr la consistencia comercial corporativa a través de la gestión de Objetivos y Estrategias.

Tabla 2-14 MATRIZ DE DEBILIDADES

<p style="text-align: center;">PONDERACIÓN ALTA=5; MEDIA =3; BAJA=1</p>	AMENAZAS					TOTAL
	Va a existir poca producción.	Inestabilidad económica para las empresas	Productos sustitutos	Inflación mensual acumulada inestable con tendencia a la alza	Políticas gubernamentales sobre la economía del país.	
DEBILIDADES						
Si los empleados de DISTRISUM no visitan al cliente en el día establecido puede ser que la venta de la semana se pierda ya que hay muchos competidores	3	1	5	5	5	19
En DISTRISUM no existe desarrollo de gestión estratégica de una forma correcta y técnica.	5	5	3	3	5	21
El personal de la empresa está medianamente capacitado para realizar sus actividades, además cuenta con la suficiente, necesaria para la prestación de servicios.	5	3	3	3	5	19

Si los empleados de DISTRISUM no trabajan con ganas entonces va a seguir existiendo la disminución de las ventas.	5	3	5	1	5	19
TOTAL	18	12	16	12	20	

Elaborado por: Johanna Marcillo

Indicador Debilidades – Amenazas

Indicador DA = 78 * 100%

$$5 \times 4 \times 5$$

Indicador DA = $78/100 * 100 = 78\%$

La empresa aprovecha el 78% de sus debilidades frente a las amenazas del mercado, se deben potencializar el aprovechamiento de las debilidades frente a las amenazas.

Conclusiones de la matriz de acción de áreas ofensivas DA.

- Diseñar un Plan Estratégico Corporativo a partir del diagnóstico que permita lograr la consistencia comercial corporativa a través de la gestión de Objetivos y Estrategias.
- Incurrir a la elaboración de proyectos, ya que permitirá el éxito del proceso de producción revolucionando la aplicación de productos de consumo y buscando nuevas zonas de venta en el mercado.
- Generar un sistema de mercadotecnia que maximice los esfuerzos promocionales de la estrategia institucional identificando los segmentos de mercados actuales y potenciales, promocionando a la empresa y permitiendo evaluar la satisfacción de los clientes.

- Cumplir con todos los requisitos para que la empresa acceda a una línea de crédito que permita elegir el camino con mayor viabilidad al momento de buscar financiamiento.

Tabla 2-15 MATRIZ DE FORTALEZAS

<p style="text-align: center;">PONDERACIÓN ALTA=5; =3; MEDIA BAJA=1</p>	AMENAZAS					TOTAL
	Va a existir poca producción.	Inestabilidad económica para las empresas.	Productos sustitutos	Inflación mensual acumulada inestable con tendencia a la alza	Políticas gubernamentales sobre la economía del país.	
FORTALEZAS						
Como la entrega de los productos a los clientes se la realiza el mismo día, entonces tenemos la delantera de venta con las demás empresas.	3	3	1	5	3	15
Al momento de buscar ayuda por parte de tercer izados, la empresa busca especialización y reducir gastos.	3	5	3	1	5	17

La empresa posee su propio espacio físico adecuado a sus necesidades	1	3	3	3	5	15
La capacidad tecnológica implantada permite prestar servicios a los clientes de una manera más ágil y rápida.	5	3	5	1	3	17
TOTAL	12	14	12	10	16	

Elaborado por: Johanna Marcillo

Indicador Fortalezas – Amenazas

Indicador FA = 64 * 100

$$5 \cdot 4 \cdot 5$$

Indicador FA = 64%

La empresa aprovecha el 64% de sus fortalezas frente a las oportunidades del mercado, se deben potencializar el aprovechamiento de las fortalezas frente a las oportunidades en un 36%.

Conclusiones de la matriz de acción de áreas ofensivas FA

- Establecer una estructura organizacional que permita establecer responsables y generar responsabilidades.
- La organización debe establecer, documentar, implantar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejora continua para garantizar una gestión eficiente en sus procesos productivos.
- Crear planes de contingencia para poder enfrentar y minimizar el efecto de competidores que podrían restar la participación de mercado de DISTRISUM.

- Realizar cálculos pertinentes de área financiera para determinar la viabilidad crediticia y su mínimo riesgo de inversión en el mediano plazo.
- Establecer una cultura de mejora continua a través de reglamentos, normativa interna, permitiendo tener una base organizativa efectiva.

Tabla 2-16 MATRIZ DE DEBILIDADES

<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>PONDERACIÓN ALTA=5; MEDIA =3; BAJA=1</p>						
	<p>Los productos de consumo masivo no se limitarán a ser comprados</p>	<p>Aumento de inventarios.</p>	<p>Posibilidad de expansión geográfica</p>	<p>El crecimiento del desempleo y subempleo genera mayor disponibilidad</p>	<p>La existencia de base legal permite regular las actividades de DISTRISUM y manejarla con transparencia para no infringir las leyes.</p>	<p>TOTAL</p>	
<p>DEBILIDADES</p>	<p>Si los empleados de DISTRISUM no visitan al cliente en el día establecido puede ser que la venta de la semana se pierda ya que hay muchos competidores.</p>	<p>5</p>	<p>3</p>	<p>3</p>	<p>5</p>	<p>1</p>	<p>17</p>

En DISTRISUM no existe desarrollo de gestión estratégica de una forma correcta y técnica.	3	3	1	3	5	15
El personal de la empresa está medianamente capacitado para realizar sus actividades, además cuenta con la suficiente, necesaria para la prestación de servicios.	5	5	1	3	1	15
Si los empleados de DISTRISUM no trabajan con ganas entonces va a seguir existiendo la disminución de las ventas.	5	3	3	1	3	15
TOTAL	18	14	8	12	10	

Elaborado por: Johanna Marcillo

Indicador Debilidades – Oportunidades

Indicador DO = 62%

La empresa aprovecha el 62% de sus fortalezas frente a las oportunidades del mercado, se deben potencializar el aprovechamiento de las fortalezas frente a las oportunidades en un 38%.

Conclusiones de la matriz de acción de áreas ofensivas DO.

- Establecer una cultura de mejora continua a través de reglamentos, normativa interna, claves para el éxito de su negocio, la misma que deberá ser proyectada a su staff y cartera de clientes..
- Mejorar la calidad de los servicios elevando los estándares que oferta la empresa y aplicando un sistema de evaluación de la satisfacción del cliente para determinar las falencias.
- Optimizar los costos que posee la empresa que en la actualidad merman el rendimiento de los beneficios de la empresa.

- Configurar estrategias de penetración de nichos de mercado frescos los cuales posean características diferenciadas diseñando un target más rentable.

Tabla 2-17 MATRIZ SÍNTESIS ESTRATÉGICA

OPORTUNIDADES		AMENAZAS		
FORTALEZAS	1	Ampliar la maquinaria y mejorar las instalaciones debido a que posee una infraestructura propia lo cual minimiza el riesgo de inversión	1	Establecer una estructura organizacional que permita establecer responsables y generar responsabilidades.
	2	Capacitar al personal proporcionándole conocimientos actualizados en las áreas específicas	2	La organización debe establecer, documentar, implantar, y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejora continua para garantizar una gestión eficiente en sus procesos productivos.
	3	Fortalecer y optimizar las alianzas estratégicas existentes y crear nuevos vínculos tanto locales, nacionales como internacionales, para mejorar los beneficios que se otorgan a nivel corporativo.	3	Planificar periódicamente el mantenimiento preventivo de la maquinaria estableciendo hojas técnicas de proceso supervisadas por un profesional competente.
	4	Generar proyectos de inversión que promuevan el incremento de la producción de DISTRISUM, o la diversificación de actividades productivas de la empresa, con el fin de mejorar la rentabilidad de la misma	4	Crear planes de contingencia para poder entrenar y minimizar el efecto de competidores que podrían restar la participación de mercado de DISTRISUM
	5	Establecer una cultura de mejora continua a través de reglamentos normativa interna, permitiendo tener una base organizativa efectiva.	5	Realizar cálculos pertinentes del área financiera para determinar la viabilidad crediticia y su mínimo riesgo de inversión en el mediano plazo.
	6	El producto que ofrece DISTRISUM poseerá características diferenciales a las ofertadas en el mercado de consumo.	6	La gestión gubernamental es inherente a la empresa desde la perspectiva PEA, no obstante su dimensionamiento es relativo al corto plazo.
	7	Optimizar los costos que posee la empresa que en la actualidad disminuyen el rendimiento de los beneficios de la empresa.	7	Cumplir con todos los requisitos para que la empresa acceda a una línea de crédito que permita elegir el camino con mayor viabilidad al momento de buscar financiamiento.
	8	Diseñar un Plan Estratégico Corporativo a partir de un diagnóstico que permita lograr la consistencia comercial corporativa a través de la Gestión de Objetivos y Estrategias	8	Establecer una cultura de mejora continua a través de reglamentos, normativa interna, permitiendo tener una base organizativa efectiva.

Gestión Estratégica “Empresa DISTRISUM”

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Autor: Johanna Marcillo Ramos

DEBILIDADES	1	Establecer una cultura de mejora continua a través de reglamentos normativa interna, claves para el éxito de su negocio, la misma que deberá ser proyectada a su staff y cartera de clientes.	1	Diseñar un Plan Estratégico Corporativo a partir de un diagnóstico que permita lograr la consistencia comercial corporativa a través de la gestión de Objetivos y Estrategias.
	2	Mejorar la calidad de los servicios elevando los estándares que oferta la empresa y aplicando un sistema de evaluación de la satisfacción del cliente para eliminar las falencias.	2	Incurrir en la elaboración de proyectos para la I & D de productos, permitirá el éxito del proceso de producción, revolucionando la aplicación de productos de consumo.
	3	Optimizar los costos que posee la empresa que en la actualidad disminuyen el rendimiento de los beneficios de la empresa.	3	Generar un sistema de mercadotecnia que maximice los esfuerzos promocionales de la estrategia institucional, identificando los segmentos de mercados actuales y potenciales, promocionando a la empresa y permitiendo evaluar la satisfacción de los clientes.
	4	Aprovechar la capacidad de expansión en nuevos nichos de mercado, ampliando la cobertura de la empresa, elaborando estrategias de mercadotecnia que motiven la decisión de compra final al cliente y su inclusión en el mercado de consumo.	4	Analizar nuevas vías para la importación de productos complementarios.
	5	Configurar estrategias de penetración de nichos de mercado frescos los cuales posean características diferenciadas diseñando un target más rentable	5	Realizar programas de inversión viables para la empresa que permitan contribuir en pequeña escala al desarrollo de la economía.
	6	Realizar una reestructuración de costos y precios que sufre el mercado, permite logra el equilibrio entre los costos de la empresa y de la industria.	6	Cumplir con todos los requisitos para que la empresa acceda a una línea de crédito que permita elegir el camino con mayor viabilidad al momento de buscar financiamiento.
	7	Establecer una estructura organizacional que permita establecer responsables y generar responsabilidades.	7	Desarrollar estrategias financieras que minimicen la fluctuación volátil de las tasas de interés y su incidencia en la empresa.
	8	Fortalecer y optimizar las alianzas estratégicas existentes y crear nuevos vínculos tanto locales, nacionales como internacionales, para mejorar los beneficios que se otorgan a nivel corporativo.	8	Generar proyectos de inversión que promuevan el incremento de la producción o la diversificación de actividades productivas de la empresa, con el fin de mejorar la rentabilidad de la misma.
	9	Los productos que ofrece DISTRISUM poseerá características diferenciales a las ofertadas en el mercado de consumo.	9	Realizar una reestructuración de costos y precios que sufre el mercado, permite lograr el equilibrio entre los costos de la empresa y de los de la industria.

Elaborado por: Johanna Marcillo

CAPITULO III
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

El direccionamiento estratégico define la misión y visión de la organización, fija sus metas y objetivos, así mismo genera acciones estratégicas que le facilitan a todas las unidades de la organización trabajar de forma más eficiente integrando procesos y mejorando continuamente su desempeño enfocándose en el cumplimiento de las metas y alcance de los objetivos propuestos.

Tomando en consideración la información recopilada en el análisis situacional de la empresa, se puede desarrollar una propuesta que dirija los esfuerzos de la misma hacia la consecución de objetivos claros, permitiendo que todos y cada uno quienes forman parte de DISTRISUM se sientan identificados con su nueva filosofía o cultura corporativa y trabajen en forma mancomunada en beneficio único de la evolución y desarrollo positivo de la empresa.

3.1 FILOSOFIA CORPORATIVA.

Existen varios conceptos de filosofía corporativa, por ejemplo, se define la filosofía corporativa como “la agrupación científica de normas, estándares y valores compartidos por los miembros de una organización que afectan la forma como se desarrollan los negocios”, o como “un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización”

Tomando en consideración los conceptos anteriores se establece a la filosofía corporativa como el conjunto de valores, creencias y principios bajo los cuales se norman las relaciones de la empresa con sus empleados, clientes, proveedores y la sociedad en general.

3.1.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.

Las empresas se encuentran hoy sumergidas en una realidad en donde la velocidad del cambio tecnológico, el desarrollo informático, las telecomunicaciones, el incremento de la competencia, proveen al entorno de una dinámica de cambio cada vez más veloz, lo que obliga a que la empresa se defina en todos sus aspectos tanto internos como externos para afrontar victoriosamente las exigencias del mercado.

La clara y precisa definición del negocio es el punto de partida de todo pensamiento y planificación estratégica, lo que a su vez ayuda para profundizar, combinar y extender el alcance del negocio, por ello la empresa DISTRISUM define el negocio desde el punto de vista comercial y desde el punto de vista corporativo.

3.1.1.1 NEGOCIO REAL.

DISTRISUM está dedicada a la distribución de productos de consumo de primera necesidad como condimentos, pastas, líquidos, solubles y elementos para limpieza de cocina y la casa en general.

3.1.1.2 NEGOCIO POTENCIAL.

La tendencia del mercado en la distribución de productos de consumo es el objetivo meta al cual se ha proyectado DISTRISUM dentro del mercado nacional; mantener un alto nivel de calidad de productos nos permitirá obtener un reconocimiento en el mercado de los diferentes productos que se distribuye en la provincia.

3.1.1.3 NEGOCIO FUTURO.

Una empresa con capacidad comercializadora externa con alcance y reconocimiento nacional, deberá contar con una infraestructura sustentable, material para movilización necesariamente adecuado para los requerimientos planteados para satisfacer las necesidades de los clientes en general.

3.1.2 CLIENTES.

El cliente es una figura que siempre está presente, es lógico; es quien demanda los productos y servicios que las empresas ofrecen y por lo que consiguen consolidarse en el mercado y obtienen los ingresos y rendimientos para posicionarse y sobrevivir.

Este enfoque también se estructura bajo la siguiente concepción para la empresa DISTRISUM:

El cliente es la persona que trae sus deseos y nuestra labor será manejarla con provecho para él y para nosotros mismos.

Elaborado por: Johanna Marcillo

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente.

3.1.3 PRINCIPIOS.

Los principios son: “Verdad o idea que sirve de máxima orientadora de conducta aceptada, compartida y aplicada por todos los miembros de la organización”

Tabla 3-1 PRINCIPIOS

PRINCIPIOS
RESPECTO AL PRÓJIMO
CREATIVIDAD
LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN
DISCIPLINA
PUNTUALIDAD
RESPONSABILIDAD

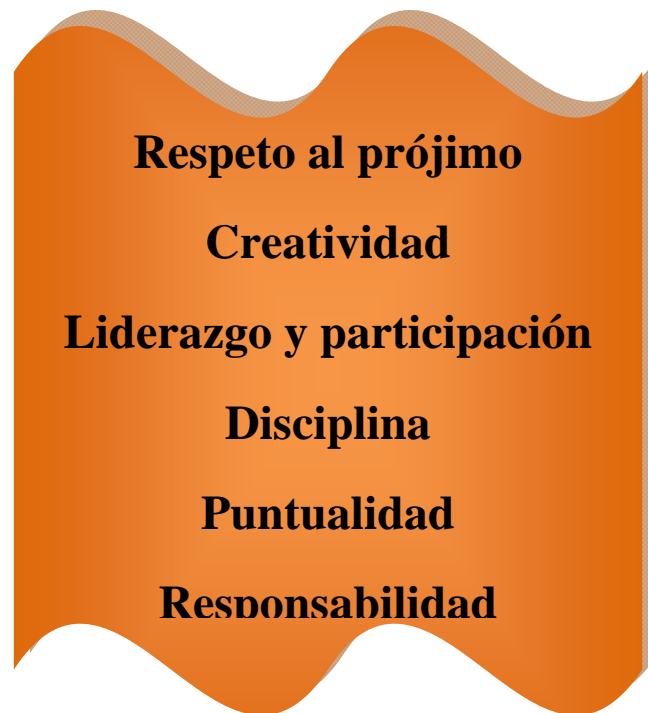
Elaborado por: Johanna Marcillo

Tabla 3-2 MATRIZ AXIOMÁTICA DE PRINCIPIOS PROPUESTOS PARA DISTRISUM

PRINCIPIOS	VALORES	APLICACIÓN
Respeto al Próximo	Eficiencia y Calidad	Aplicar capacidad de trabajo e la empresa
Creatividad	Trabajo en Equipo	Con la finalidad de llevar una buena relación entre trabajadores.
Liderazgo y participación	Comunicación y Confianza	Capacitar a los trabajadores para que puedan desenvolverse en el área de trabajo encomendada
Disciplina	Lealtad	Establecer procesos disciplinarios ante la empresa y poder ejecutar y cumplirlos
Puntualidad	Respeto	Ser emprendedores del buen ejemplo ante todo empleado
Responsabilidad	Transparencia	Satisfacer las necesidades de los clientes

Elaborado por: Johanna Marcillo

Tomando en cuenta la matriz anterior, se establece los siguientes principios:



3.1.4 VALORES.

La matriz axiológica es una herramienta planteada en el año de 1990 por Ken Blanchard, Michael OConnor y Mary Falvey quienes iniciaron un proyecto para ayudar a las organizaciones a poner en práctica la filosofía de 500 empresas mediante su propio proceso de Administración por valores (APV).

La Administración por Valores requiere de tres fases las mismas que son:

La matriz axiológica ayuda a identificar que los problemas sociales son problemas relacionados con valores. Por tanto la matriz es la

herramienta que ilustra la existencia de dos clases donde se manifiestan los problemas relacionados con los valores que ayudan a identificar las relaciones interpersonales; las manifestaciones son las siguientes:

1. Manifestación en la actitud de la persona como apatía o desinterés por el valor, empatía o interés en el anti valor y formación en el mismo.
2. Manifestaciones en el comportamiento de las personas, como omisión de la conducta debidas según normas que garantiza el valor y la vivienda plena del anti valor.

“Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.,)

Tabla 3-3 VALORES PROPUESTOS POR DISTRISUM

Situación	Valores	Aplicación
Existentes	Eficiencia y Calidad	Apreciar la permanente mejora en el servicio a los demás, clientes externos e internos, buscando la satisfacción de sus demandas y el óptimo uso de los recursos de la empresa DISTRISUM.
	Trabajo en Equipo	La participación de todos los miembros de DISTRISUM conduce al alto grado de interacción e involucramiento de todos los miembros que la empresa necesita.

Faltantes	Comunicación y Confianza	La participación y el consenso propician las comunicaciones abiertas, y esto a su vez también sirve para generar confianza mutua y lograr un alto respeto con las diferencias entre los miembros del grupo, constituyendo dicha confianza y comunicación en la herramienta básica y fundamental para la resolución de conflictos si estos se presentaran
	Lealtad	Es fidelidad al compromiso de defender lo que creemos y en quienes creemos, en los buenos y en los malos momentos. Es un corresponder y una obligación que se tienen con los demás.
	Respeto	Es el reconocimiento del valor inherente y los derechos innatos de los individuos y de la sociedad. Estos deben ser reconocidos como el foco central para lograr que las personas se comprometan con un propósito más elevado en la vida. Es aceptar y comprender tal y como son los demás, aceptar y comprender su forma de pensar aunque no sea igual que la nuestra.
	Transparencia	Es entender que los procedimientos deben ser

Gestión Estratégica “Empresa DISTRISUM”

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Autor: Johanna Marcillo Ramos

	conocidos y claros, si el trabajo depende un elemento que no está claro inmediatamente despierta sospechas y posiblemente sea catalogado como ineficiente y esto afecta directamente a los demás valores detallados anteriormente.
--	--

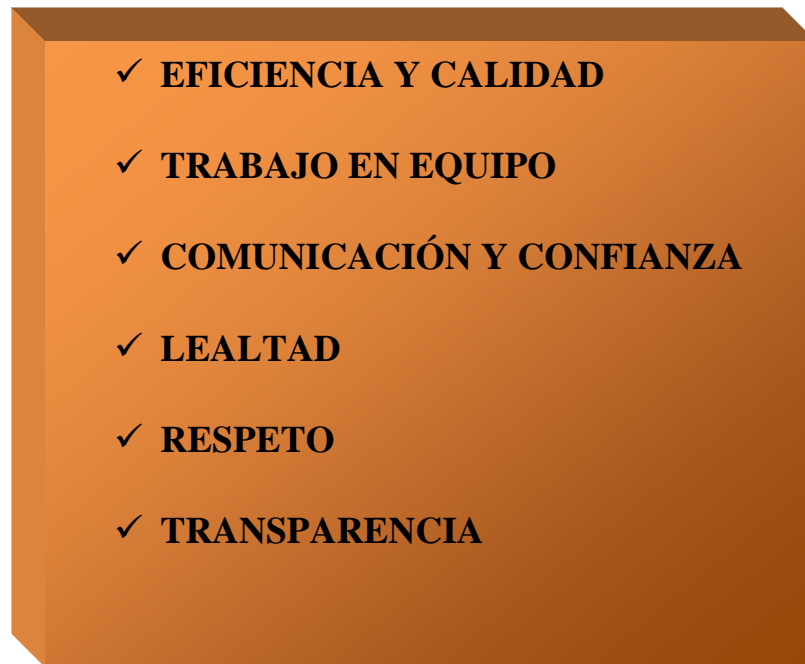
Elaborado por: Johanna Marcillo

Utilizando la matriz axiológica obtenemos lo siguiente:

Tabla 3-4 MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES PARA DISTRISUM

VALORES	ADMINISTRATIVOS	OPERATIVOS	PROVEEDORES	CLIENTES	COMPETENCIA
Eficiencia y Calidad	X	X	X	X	X
Trabajo en Equipo	X	X	X		X
Comunicación y Confianza	X		X		
Lealtad	X	X		X	
Respeto	X	X	X	X	
Transparencia	X	X	X	X	

Elaborado por: Johanna Marcillo



Elaborado por: Johanna Marcillo

3.1.5 VISIÓN.

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Tabla 3-5 ELEMENTOS VISIÓN

Posición en el mercado	Distribuidora modelo de comercio en el sector fronterizo.
Tiempo	5 años
Ámbito del Mercado	Principales cantones de la provincia del Carchi
Producto	Distribuir productos de primera necesidad
Principios y Valores	Trabajo en Equipo, Creatividad, Liderazgo y Responsabilidad

Elaborado: Johanna Marcillo

VISIÓN 2013

“Ser una empresa competitiva y sostenible en la comercialización de productos de primera necesidad, en la Provincia del Carchi, ofreciendo alternativas diferenciadas de productos los cuales satisfagan las necesidades de los clientes.”

Elaborado por: Johanna Marcillo

3.1.6 MISIÓN.

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo, es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. En la misión se define la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

Tabla 3-6 ELEMENTOS VISIÓN

Naturaleza del Negocio	Distribución de productos de consumo de primera necesidad.
Razón para existir	DISTRISUM
Mercado al que sirve	Principales cantones de la provincia del Carchi
Características	Servicios continuos y de calidad
Principios y Valores	Trabajo en Equipo, Creatividad, Liderazgo y Responsabilidad

Elaborado por: Johanna Marcillo

MISIÓN

“Optimizar la distribución de productos de consumo de primera necesidad, y ofrecer a la comunidad en general una diversificación de productos; proporcionando servicios complementarios de calidad, con oportunidad, eficiencia y sostenibilidad.”

Elaborado por: Johanna Marcillo

3.1.7 EJES ESTRATÉGICOS.

Son aquellos puntos o áreas en donde se observó fallas las cuales requieren de acciones oportunas por parte de la empresa, la cual minimiza, controla y corrige dichas fallas. Dentro del análisis matricial se definen los ejes estratégicos a través de la Matriz de Acción.

Tabla 3-7 DEFINICIONES DE EJES ESTRATÉGICOS

N°	Ejes	Conclusiones
1	Gestión Financiera	Generar proyectos de inversión que promuevan el incremento de la producción o la diversificación de actividades productivas de la empresa, con el fin de mejorar la rentabilidad de la misma
2	Gestión de Clientes	Mejorar la calidad de los servicios elevando los estándares que oferta la empresa y aplicando un sistema de evaluación de la satisfacción del cliente para eliminar las falencias.
3	Competencia Inteligencia de Mercado	El producto que se distribuye en DISTRISUM procesará características diferenciales a las ofertas en el mercado fronterizo.
4	Cultura Organizacional/Calidad	Estar siempre actualizando las herramientas tecnológicas para un mejor servicio al cliente, el cual debe ser rápido y confiable.
5	Sistema de gestión estratégica	Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica basado en el Balanced Scorecard el cual mejore el nivel de distribución en la zona fronteriza.

Elaborado por: Johanna Marcillo

3.1.8 PRE OBJETIVOS.

Los Pre Objetivos son la transformación de la conclusión de cada eje en un objetivo preliminar, considerando el análisis realizado en el FODA y a la vez, se definen variables que ayudan a su ejecución como se muestra a continuación; sin embargantes del desarrollo de la matriz resulta fundamental establecer otra denominada matriz de indicadores de gestión.

Tabla 3-8 PRE-OBJETIVOS

N°	P	Eje	Factor específico	Factor medible	Asignable	Recursos	Tiempo de ejecución
1	Financiera	Gestión Financiera	Desarrollo Proyectos de Inversión	Indicador Beneficio pérdida	Gerencia general	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	5 años
				Retorno sobre patrimonio			
				Crecimiento de Utilidades			
2	Clientes	Competencia Inteligencia de mercado	Expansión de la empresa a través de la inclusión de nuevos nichos de mercado	Participación en el mercado	Responsable área de comercialización y marketing	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	3 años
				Atracción del cliente			
				(%) Estimulación al consumo del producto			
3	Clientes	Gestión Cliente	Generar un sistema de evaluación de satisfacción del cliente	Participación en el mercado	Responsable área de marketing	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	2 años
				Clientes atendidos			
				Reporte se satisfacción del cliente			
4	Interna	Cultura Organizacional Calidad	Establecer una cultura de mejora continua a través de reglamentos normativa interna	Satisfacción de los clientes	Marketing	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1 año
5	C & A	Sistema de gestión Estratégica	Diseñar un modelo de gestión estratégica para	Índice de cumplimiento	Gerencia General	Tecnológicos Financieros	2 años

Gestión Estratégica “Empresa DISTRISUM”

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Autor: Johanna Marcillo Ramos

			la empresa	Misión		Humanos Materiales	
				índices por perspectiva			
				Alcance Visión			

Fuente: Salazar, Francis
Elaborado por: Johanna Marcillo

3.1.9 ANÁLISIS DE AFINIDAD.

Con la finalidad de hacer más rápidos los procesos, posteriormente se puede realizar aplicaciones del principio de afinidad a las matrices citadas anteriormente.

Tabla 3-9 ANÁLISIS DE AFINIDAD

ANÁLISIS DE AFINIDAD							
No .	EJE	FACTOR ESPECÍFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURS OS	TIEMPO DE EJECUCIÓN	PRE-OBJETIVO
1	Gestión Financiera	Desarrollar proyectos de Inversión	Indicador beneficio /pérdida	Gerencia General	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	5 años	Optimizar hasta el año 2013 la gestión financiera con la finalidad de generar de forma oportuna en nuevos proyectos de Inversión para la empresa ya sea con el carácter de expansión, mejoramiento o diversificación de actividades, que contribuyan con el incremento de utilidades de la empresa
			Retorno sobre patrimonio				
			Crecimiento de Utilidades				
2	Gestión Financiera	Agilizar el proceso de concesión de crédito	Tiempo que toma obtener un crédito	Gerencia General	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1 año	Desarrollar lineamientos para la optimización de costos y precios en el sector del mercado de productos de consumo masivo, los cuales modifican su competitividad y participación, causando una notable disminución de posibilidades
			Nº de posibilidades de obtener un credito-Nº de créditos obtenidos				
3	Gestión de crédito	Optimización de costos y precios de la empresa	Índices de rentabilidad	Gerencia General	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	4 años	
			Reducción en costos de venta				
			Valor del mercado				

							financiamiento y capitalización el largo plazo
4	Inteligencia de Mercado	Expansión de la empresa a través de la inclusión de nuevos nichos de mercado	Participación en el mercado	Responsable área de comercialización y marketing	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	3 años	Elaborar un los próximos 3 años planes contingentes tácticos para expandir el campo de acción de la empresa trasladándola hacia nichos de mercado foráneos que han sido desatendidos, los cuales necesitan ser abordados puntualmente afianzando la capacidad inmobiliaria competitiva de la empresa.
			Atracción del cliente				
			[%]estimulación al consumo del producto				
5	Competencia	Diseñar planes de contingencia explotando la oferta del producto	Clientes recibidos de otras empresas afines	Responsable gestión estratégica	Tecnológicas Financieras Humanos Materiales	2 años	
			Posición en el mercado	Procesos de mercadotecnia			
			Crecimiento en el mercado				
6	sistemas de mercadotecnia	Diseñar un Plan Estratégico de Mercadotecnia	Efectividad de difusión de Información	Área de producción	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	4 años	Configurar hacia el año 2012 las bases para una Gestión de Clientes formando una estrategia competitiva institucional que maximizando los esfuerzos informativos y promocionales limite del efecto de competidores en el ámbito financiero minimizando los riesgos que podrían
			Clientes Atendidos				
			Efectividad imagen institucional				
7	Satisfacción del Cliente	Generar un sistema de evaluación de satisfacción del cliente	Reporte de Satisfacción de clientes	Responsable área de Marketing	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	2 años	

Gestión Estratégica “Empresa DISTRISUM”

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Autor: Johanna Marcillo Ramos

							mermar la participación de mercado de la empresa.
8	Ventaja Competitiva	Aprovechar las bondades del producto	Cantidad de unidades adquiridas	Área de producción	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1 año	Implementar en el corto plazo proyectos de I & D dirigidos hacia productos que satisfagan las necesidades actuales del cliente moderno como una alternativa innovadora con características diferenciales a las existentes en el mercado de consumo masivo.
			Cantidad de unidades comercializadas	Responsable área de comercialización			
9	Herramienta de Investigación tecnológica	I & D	[%] de calidad productos de consumo	Área de producción	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	2 años	
			Tiempo de espera desarrollo del producto				
10	Calidad	Difusión de la estructura organizacional de la empresa	Planes de contingencia	Responsable gestión estratégica	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1 año	Actualizar la normatividad operacional reglamentos y manuales, en base a los requerimientos de las entidades de control así como los procedimientos establecidos para implementar un sistema de gestión de calidad con el fin de maximizar el control, la efectividad organizacional y la
			Índice de difusión -Horas por persona	Procesos operativos			
11	Cultura Organizacional	Establecer una cultura de mejora continua a través de reglamentos normativa interna	Nº de Estatuto, manuales y Reglamentos actualizados	Todas las áreas de la empresa	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1 año	

Gestión Estratégica “Empresa DISTRISUM”

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Autor: Johanna Marcillo Ramos

							gestión de riesgo en los próximos tres años
12	Gestión estratégica	Diseñar un modelo de gestión estratégica para la empresa	índice de Cumplimiento Misión	Gerencia General	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	2 años	Diseñar un modelo de Gestión estratégica que permita direccionar con eficiencia los esfuerzos productivos y comerciales de la empresa, buscando incrementar su rentabilidad en el mediano plazo.
			Índices por perspectiva				
			Alcance Visión				
13	Alianzas Estratégicas	Elaborar alianzas estratégicas	[%] de incremento de alianzas estratégicas	Gerencia General	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	4 años	
			[N°] AE.Nacionales				
			[N°] AE.Internacionales				
14	Organización Administrativa	Definir la estructura organizacional de la empresa	Cumplimiento de estructura organizacional	Gerencia General	Tecnológicas Financieras Humanos Materiales	2 años	Diseñar una estructura organizacional direccionada hacia la propuesta estratégica y transmitir al personal de la empresa su nueva filosofía corporativa para que esta sea puesta en práctica

Elaborado por: Johanna Marcillo

Fuente: Salazar, Francis

Elaborado por: Johanna Marcillo

3.1.10 PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS.

La priorización de los objetivos es determinar la factibilidad y el impacto que poseen y ejercen respectivamente, dentro de la organización en función a través de variables de factibilidad (Posibilidad de Inversiones, de recurso humano apto y posibilidad de tecnología) y dos variables de impacto (Aporte al cumplimiento de la visión y aceptación).

Tabla 3-10 PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS

Nº	Perspectiva final	Eje	Objetivo	FACTIBILIDAD			IMPACTO			
				Posibilidad Inversiones	Posibilidad RRHH Apto	Posibilidad Tecnología a Utilizarse	Total	Aporte Cumplimiento Visión	Percepción del Servicio	Total
				40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
1	Financiera	Gestión Financiera	Optimizar hasta el año 2013 la gestión financiera con la finalidad de generar de forma oportuna en nuevos proyectos de Inversión para la empresa ya sea con el carácter de expansión, mejoramiento o diversificación de actividades, que contribuyan con el incremento de utilidades de la empresa	9	8	8	8.33	9	8	8.50
	Financiera	Gestión Financiera								
2	Gestión Financiera	Gestión Financiera	Desarrollar lineamientos para la optimización de costos y precios en el sector del mercado de productos de consumo masivo, los cuales modifican su competitividad y participación, causando una notable disminución de posibilidades de financiamiento y	8	9	8	8.33	8	8	8.00

Gestión Estratégica “Empresa DISTRISUM”

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Autor: Johanna Marcillo Ramos

			capitalización el largo plazo
3	Clientes	Inteligencia de Mercado	Elaborar un los próximos 3 años planes contingentes tácticos para expandir el campo de acción de la empresa trasladándola hacia nichos de mercado foráneos que han sido desatendidos, los cuales necesitan ser abordados puntualmente afianzando la capacidad inmobiliaria competitiva de la empresa.
	Clientes	Competencia	

7

8

7

7.33

8

8

8.00

Gestión Estratégica “Empresa DISTRISUM”

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Autor: Johanna Marcillo Ramos

N	Perspectiva final	Eje	Objetivo	FACTIBILIDAD			IMPACTO			
				Posibilidad Inversiones	Posibilidad RRHH Apto	Posibilidad Tecnología a Utilizarse	Total	Aporte Cumplimiento Visión	Percepción del Servicio	Total
				30%	30%	40%	100%	50%	50%	100%
4	Clientes	Sistema de Mercadotecnia	Configurar hacia el año 2012 las bases para una Gestión de Clientes formando una estrategia competitiva institucional que maximizando los esfuerzos informativos y promocionales limite del efecto de competidores en el ámbito financiero minimizando los riesgos que podrían mermar la participación de mercado de la empresa.	7	8	9	8.00	8	9	8.50
	Clientes	Satisfacción del Cliente								
5	Interna	Ventaja Competitiva	Implementar en el corto plazo proyectos de I & D dirigidos hacia productos que satisfagan las necesidades actuales del cliente moderno como una alternativa innovadora con características diferenciales a las existentes en el mercado de consumo masivo.	7	8	6	7.00	6	7	6.50
		Herramientas de Investigación Tecnológica								
6	Interna	Calidad	Actualizar la normatividad	8	7	9	8.00	9	7	8.00

Gestión Estratégica “Empresa DISTRISUM”

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Autor: Johanna Marcillo Ramos

		Cultura Organizacional	operacional reglamentos y manuales, en base a los requerimientos de las entidades de control así como los procedimientos establecidos para implementar un sistema de gestión de calidad con el fin de maximizar el control, la efectividad organizacional y la gestión de riesgo en los próximos tres años							
7	C & A	Gestión Estratégica	Diseñar un modelo de Gestión estratégica que permita direccionar con eficiencia los esfuerzos productivos y comerciales de la empresa, buscando incrementar su rentabilidad en el mediano plazo.	8	10	9	9.00	9	8	8.50
		Alianzas Estratégicas								
8	C & A	Organización Administrativa	Diseñar una estructura organizacional direccionada hacia la propuesta estratégica y trasmitir al personal de la empresa su nueva filosofía corporativa para que esta sea puesta en práctica	8	9	8	8.33	8	7	7.50

Fuente: Salazar, Francis
Elaborado por: Johanna Marcillo

3.1.10.1 IMPACTO VS FACTIBILIDAD.

Esta matriz permite priorizar los objetivos y sobre todos los ejes, puesto que se alinean con los preceptos de mayor factibilidad y mayor impacto.

Tabla 3-11 MATRIZ IMPACTO – FACTIBILIDAD

Nº	Perspectiva final	Eje	Objetivo	X	Y
1	Financiera	Gestión Financiera e Inversiones	Optimizar hasta el año 2013 la gestión financiera con la finalidad de generar de forma oportuna en nuevos proyectos de Inversión para la empresa ya sea con el carácter de expansión, mejoramiento o diversificación de actividades, que contribuyan con el incremento de utilidades de la empresa	8.33	8.50
2	Financiera	Gestión de Crédito y Finanzas	Desarrollar lineamientos para la optimización de costos y precios en el sector del mercado de productos de consumo masivo, los cuales modifican su competitividad y participación, causando una notable disminución de posibilidades financiamiento y capitalización el largo plazo	8.33	8.00
3	Clientes	Inteligencia de mercado y competitividad	Elaborar un los próximos 3 años planes contingentes tácticos para expandir el campo de acción de la empresa trasladándola hacia nichos de mercado foráneos que han sido desatendidos, los cuales necesitan ser abordados puntualmente afianzando la capacidad inmobiliaria competitiva de la empresa.	7.33	8.00
4	Clientes	Gestión de clientes	Configurar hacia el año 2012 las bases para una Gestión de Clientes formando una estrategia competitiva institucional que maximizando los esfuerzos informativos y promocionales limite del efecto de competidores en el ámbito financiero minimizando los riesgos que podrían mermar la participación de	8.00	8.50

Gestión Estratégica “Empresa DISTRISUM”

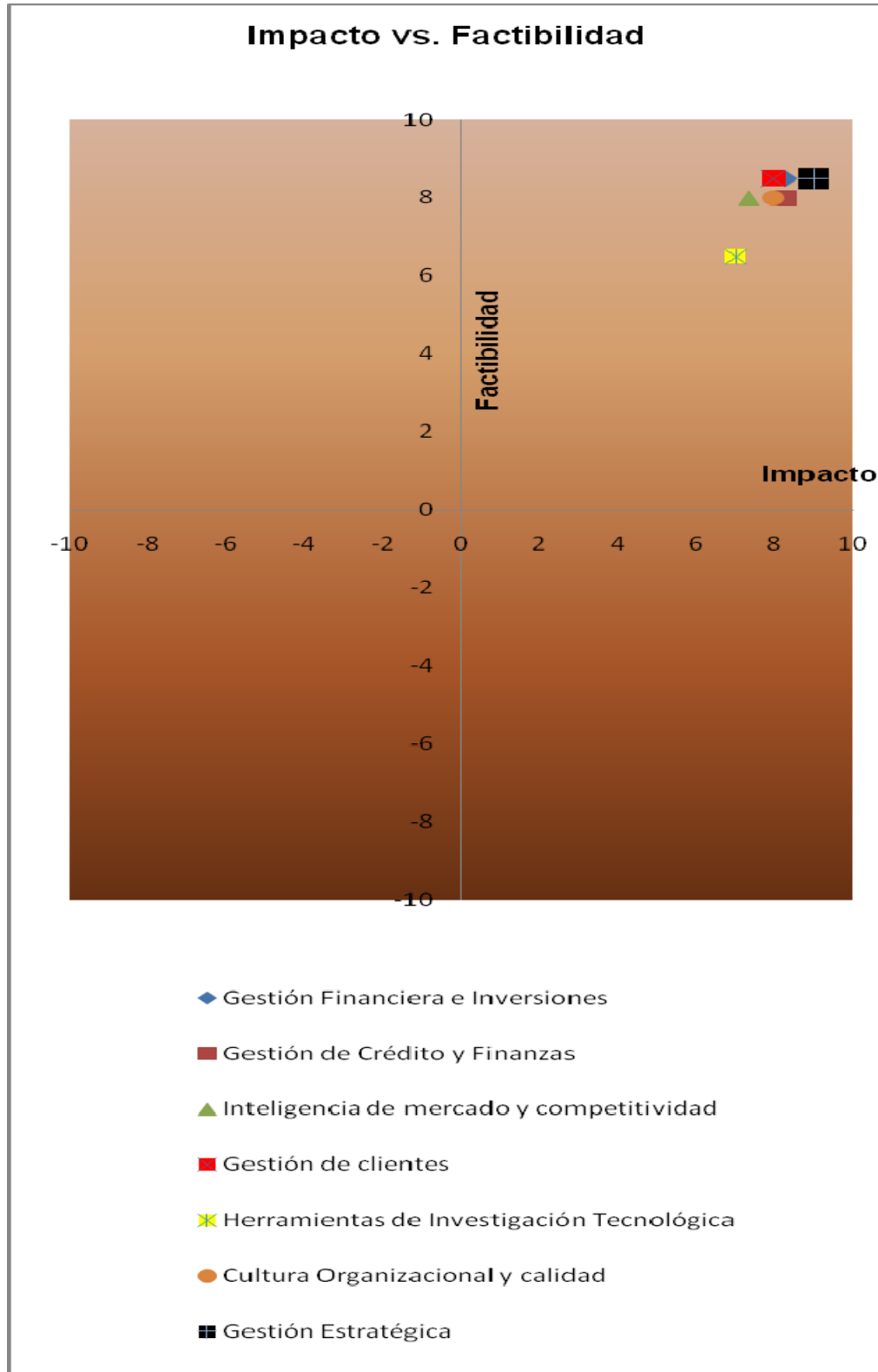
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Autor: Johanna Marcillo Ramos

			mercado de la empresa.	
5	Interna	Herramientas de Investigación Tecnológica	Implementar en el corto plazo proyectos de I & D dirigidos hacia productos que satisfagan las necesidades actuales del cliente moderno como una alternativa innovadora con características diferenciales a las existentes en el mercado de consumo masivo.	7.00 6.50
6	Interna	Cultura Organizacional y calidad	Actualizar la normatividad operacional reglamentos y manuales, en base a los requerimientos de las entidades de control así como los procedimientos establecidos para implementar un sistema de gestión de calidad con el fin de maximizar el control, la efectividad organizacional y la gestión de riesgo en los próximos tres años	8.00 8.00
7	C & A	Gestión Estratégica	Diseñar un modelo de Gestión estratégica que permita direccionar con eficiencia los esfuerzos productivos y comerciales de la empresa, buscando incrementar su rentabilidad en el mediano plazo.	9.00 8.50
8	C & A	Organización Administrativa	Diseñar una estructura organizacional direccionada hacia la propuesta estratégica y transmitir al personal de la empresa su nueva filosofía corporativa para que esta sea puesta en práctica	8.33 7.50

Elaborado por: Johanna Marcillo

Ilustración 3-1 RELACIÓN IMPACTO - FACTIBILIDAD



Elaborado por: Johanna Marcillo

Tabla 3-12 ANÁLISIS IMPACTO – FACTIBILIDAD

ALTA FACTIBILIDAD BAJO IMPACTO	ALTA FACTIBILIDAD ALTO IMPACTO
	<p>Optimizar hasta el año 2013 la gestión financiera con la finalidad de generar de forma oportuna en nuevos proyectos de Inversión para la empresa ya sea con el carácter de expansión, mejoramiento o diversificación de actividades, que contribuyan con el incremento de utilidades de la empresa</p> <p>Desarrollar lineamientos para la optimización de costos y precios en el sector del mercado de productos de consumo masivo, los cuales modifican su competitividad y participación, causando una notable disminución de posibilidades financiamiento y capitalización el largo plazo</p> <p>Elaborar un los próximos 3 años planes contingentes tácticos para expandir el campo de acción de la empresa trasladándola hacia nichos de mercado foráneos que han sido desatendidos, los cuales necesitan ser abordados puntualmente afianzando la capacidad inmobiliaria competitiva de la empresa.</p> <p>Implementar en el corto plazo proyectos de I & D dirigidos hacia productos que satisfagan las necesidades actuales del cliente moderno como una alternativa innovadora con características diferenciales a las existentes en el mercado de consumo masivo.</p> <p>Actualizar la normatividad operacional reglamentos y manuales, en base a los requerimientos de las entidades de control así como los procedimientos establecidos para implementar un sistema de gestión de calidad con el fin de maximizar el control, la efectividad organizacional y la gestión de riesgo en los próximos tres años</p>
BAJA FACTIBILIDAD BAJO IMPACTO	BAJA FACTIBILIDAD ALTO IMPACTO
	<p>Configurar hacia el año 2012 las bases para una Gestión de Clientes formando una estrategia competitiva institucional que maximizando los esfuerzos informativos y promocionales limite del efecto de competidores en el ámbito financiero minimizando los riesgos que podrían mermar la participación de mercado de la empresa.</p> <p>Diseñar un modelo de Gestión estratégica que permita direccionar con eficiencia los esfuerzos productivos y comerciales de la empresa, buscando incrementar su rentabilidad en el mediano plazo.</p>

Elaborado por: Johanna Marcillo

3.1.11 OBJETIVOS CORPORATIVOS.

Son el resultado de proceso de diagnóstico ejecutando a través del Análisis Matricial en que se concluye en la priorización de ejes de gestión estratégica en los cuales se debe de tomar acción de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Tabla 3-13 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Nº	Eje	Objetivo
1	PERSPECTIVA FINANCIERA	Realizar continuamente la optimización de los costos y precios que sufre el mercado permitiendo lograr el equilibrio entre los costos de la empresa y los de la industria a través de la viabilidad en el financiamiento que poseerá la empresa por la gran rotación que tendrá su inventario, buscando incrementar su rentabilidad y generación de proyectos de inversión en el mercado a largo plazo
2	PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Configurar en los próximos tres años la base de una gestión a los clientes creando planes contingentes tácticos permitiendo a la empresa emprender nuevos nichos de mercado desatendidos por los competidores existentes y potenciales en el sector de productos de consumo masivo.
3	PERSPECTIVA INTERNA	Fortalecer la cultura organizacional a través de la inclusión de la mejora continua dada por medio de reglamentos, estatutos y manuales ajustados a la realidad corporativa de la empresa, la cual brinda un factor diferenciador que lo hace altamente competitivo y capaz de generar nuevos retos ofreciendo innovadoras propuestas para el cliente
4	PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Diseñar un modelo de gestión estratégica que permita direccionar con eficiencia los esfuerzos productivos y comerciales de la empresa, gestionando estrategias encaminadas a la consecución de metas y objetivos que involucren a todos quienes forman parte de la empresa.

Elaborado por: Johanna Marcillo

3.2 ESTRATEGIA CORPORATIVA.

3.2.1 ESTRATÉGIAS DE DESARROLLO

- **Estrategias de Liderazgo en Costos.-** Genera ventajas competitivas al ofertar productos de alta calidad a precios inferiores a los de la competencia.
- **Estrategias de Diferenciación.-** Este tipo de estrategias se enfoca en dotar al producto de cualidades distintivas importantes frente a los productos o servicios de la competencia.
- **Estrategias de Concentración de Mercados.-** Este tipo de estrategias se presenta cuando DISTRISUM decide concentrar sus esfuerzos a satisfacer las necesidades de un segmento puntual o específico de mercado.

3.2.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.

Este tipo de estrategia tiene como objetivo aumentar las ventajas de la empresa incrementar la participación de la empresa en su segmento de mercado o dar paso a que se incursione en nuevos segmentos de mercado.

Las estrategias de crecimiento están clasificadas de la siguiente manera:

1. **Estrategias de Crecimiento intensivo.-** Este tipo de estrategias se presenta cuando la empresa pretende explotar todas las oportunidades de su producto o servicios, se puede sub clasificar de la siguiente forma:

- ✓ **Penetración.-** Aumentar las ventas de productos actuales en sus mercados actuales.

- ✓ Desarrollo de mercado.- Enfocarse en vender productos actuales en nuevas plazas.
- ✓ Desarrollo de productos.- Desarrollar las características de los productos actuales o generar nuevos productos para ser vendidos en los mercados actuales.

2. Estrategias de Crecimiento Integrado: Se enfocan en el crecimiento de las empresas por integración en el mercado en el que generalmente operan. Se sub clasifican en:

- ✓ Integración Vertical y Horizontal: Se basa en el deseo de la empresa para mejorar los servicios asegurando el control de determinadas tareas, por abajo o al mismo nivel de ella.
- ✓ Integración Vertical: Hace referencia a cuando la empresa tienen la intención de convertirse en su propio proveedor.
- ✓ Integración hacia atrás: Se concentran en controlar la adquisición de materias primas e insumos de la empresa.
- ✓ Integración hacia adelante: Se enfocan en el control de los canales de distribución utilizados por la empresa.
- ✓ Integración Horizontal: Se refiere a las funciones que se pueden realizar con otras empresas.

3. Estrategias de Crecimiento Diversificado: Son aquellas que se enfocan en generar nuevos productos y comercializarlos en nuevos mercados.

- ✓ Diversificación Concéntrica: La empresa sale de su sector industrial y comercial y busca añadir actividades nuevas o complementarias de actividades existentes.

- ✓ Diversificación Pura: La empresa incursiona en actividades nuevas que no tienen relación alguna con las actividades que realiza tradicionalmente.

3.2.3 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.

Las estrategias de competitividad buscan mejorar la imagen de la empresa frente a sus competidores directos, se sub clasifican en:

- **Del líder:** Busca posicionar a la empresa como líder dentro de su segmento de mercado.
- **Del retador:** Busca posicionar a la empresa en un nivel medio en el mercado, se enfocan en atacar o evitar cualquier acción ofensiva por parte de los líderes del mercado.
- **Del Seguidor:** Se adopta un comportamiento que imita a las demás empresas del mercado, no son estrategias innovadoras y se enfocan a los segmentos que no atacan los líderes.
- **Del Especialista:** Son estrategias que enfocan los esfuerzos de la empresa en un determinado segmento de mercado y no en la totalidad del mercado.

El perfil estratégico de todo negocio toma en cuenta tres perspectivas:

Ilustración 3-2 PERFIL ESTRATÉGICO



FUENTE: FRANSIS, SALAZAR
Elaborado: Johanna Marcillo

Tabla 3-14 PERFIL ESTRATÉGICO

Eje estratégico	Clasificación	Sub Clasificación	Aplicación	Estrategia Corporativa
Estrategia de desarrollo	Especialista		La estrategia empleada por DISTRISUM, se dirigirá a adoptar decisiones de la competencia, tomando en cuenta que es muy reducida (previo análisis de mercado), se cree se establece captar una cuota de mercado a través de la fidelidad de nuestros clientes que nosotros satisfacemos con calidad y eficiencia	
Estrategia de crecimiento	Integrado	Integración hacia abajo	La estrategia empleada por DISTRISUM, estará orientada al crecimiento centrándose a través de la personalización del producto final	La estrategia empleada por DISTRISUM, se dirigirá a adoptar decisiones de la competencia, con la cual deberá encaminarse siempre a

Estrategia de ventaja competitiva	Básica	Diferenciación	<p>ofertado, satisfaciendo las necesidades particulares de los clientes, esta estrategia es aplicable ya que posee una red de distribución propia la cual nos permite prestarle más atención a los requerimientos del cliente</p> <p>La estrategia empleada por DISTRISUM, debe encaminarse siempre a lograr el aumento de la participación de mercado a través de productos de consumo estandarizados que aporten con una diferenciación notable ante la competencia y ayuden a conseguir a largo plazo la rentabilidad de la empresa, garantizando siempre un asesoramiento de calidad reconocido por los clientes</p>	<p>lograr el aumento de la participación de mercado a través de productos de consumo estandarizados que aporten con una diferenciación notable ante la competencia y ayuden a conseguir a largo plazo la rentabilidad de la empresa, garantizando siempre productos de calidad, logrando así la fidelidad de nuestros clientes que nosotros satisfacemos con eficiencia y eficacia.</p>

Elaborado: Johanna Marcillo

3.3 DETERMINACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL BALANCED SCORECARD.

3.3.1 DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Lo que uno mide, es lo que logrará. Así, si usted mide únicamente el desempeño financiero, solo obtendrá un buen desempeño financiero. Si por el contrario amplía su visión, e incluye medidas desde otras perspectivas, entonces tendrá la posibilidad de alcanzar objetivos que vayan más allá de lo financiero. Esta es la idea fundamental del artículo que en 1992 Robert Kaplan y David Norton escribieron en Harvard Business Review, titulado "The Balanced Scorecard - Measures that Drive

Performance" (El Balanced Scorecard - Mediciones que llevan a Resultados).

Específicamente, los autores sugieren cuatro perspectivas:

1. Perspectiva financiera: aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio.
2. Perspectiva del cliente: cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aún cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.
3. Perspectiva interna o de procesos de negocio: cuales son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Debemos preguntarnos: "Para satisfacer a los accionistas y clientes, en que procesos de negocio debemos sobresalir?".
4. Perspectiva de innovación y mejora: cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc.

Las medidas puramente financieras toman el punto de vista de los accionistas de la empresa. En general, son excesivamente de corto plazo, y muy vulnerables ante las variaciones del mercado accionario. Por lo tanto, evitan que los gerentes y directores consideren las oportunidades a largo plazo. De allí que una herramienta que "equilibre" estas mediciones con otras, haya sido tan atractiva desde su aparición en el mercado.

La traducción de Balanced Scorecard en español, literalmente, sería "Hoja de resultados equilibrada". Sin embargo, se le ha conocido por muchos nombres distintos, entre los cuales destacan "Tablero de Comando" y "Cuadro de Mando Integral". Muchos prefieren mantener el nombre en inglés.

El proceso de crear un "Balanced Scorecard" en la empresa DISTRISUM, incluye la determinación de

- 1.- Objetivos que se desean alcanzar,
- 2.- Mediciones o parámetros observables, que midan el progreso hacia el alcance de los objetivos,
- 3.- Metas, o el valor específico de la medición que queremos alcanzar y
- 4.- Iniciativas, proyectos o programas que se iniciarán para lograr alcanzar esas metas.

Por lo tanto, un objetivo de la empresa DISTRISUM, es tener un crecimiento rentable (objetivo). Esto se medirá mediante el crecimiento en el margen neto (medición). Se quiere alcanzar un crecimiento de 5% en este indicador (meta). Para hacerlo, se ampliará la gama de productos (iniciativa).

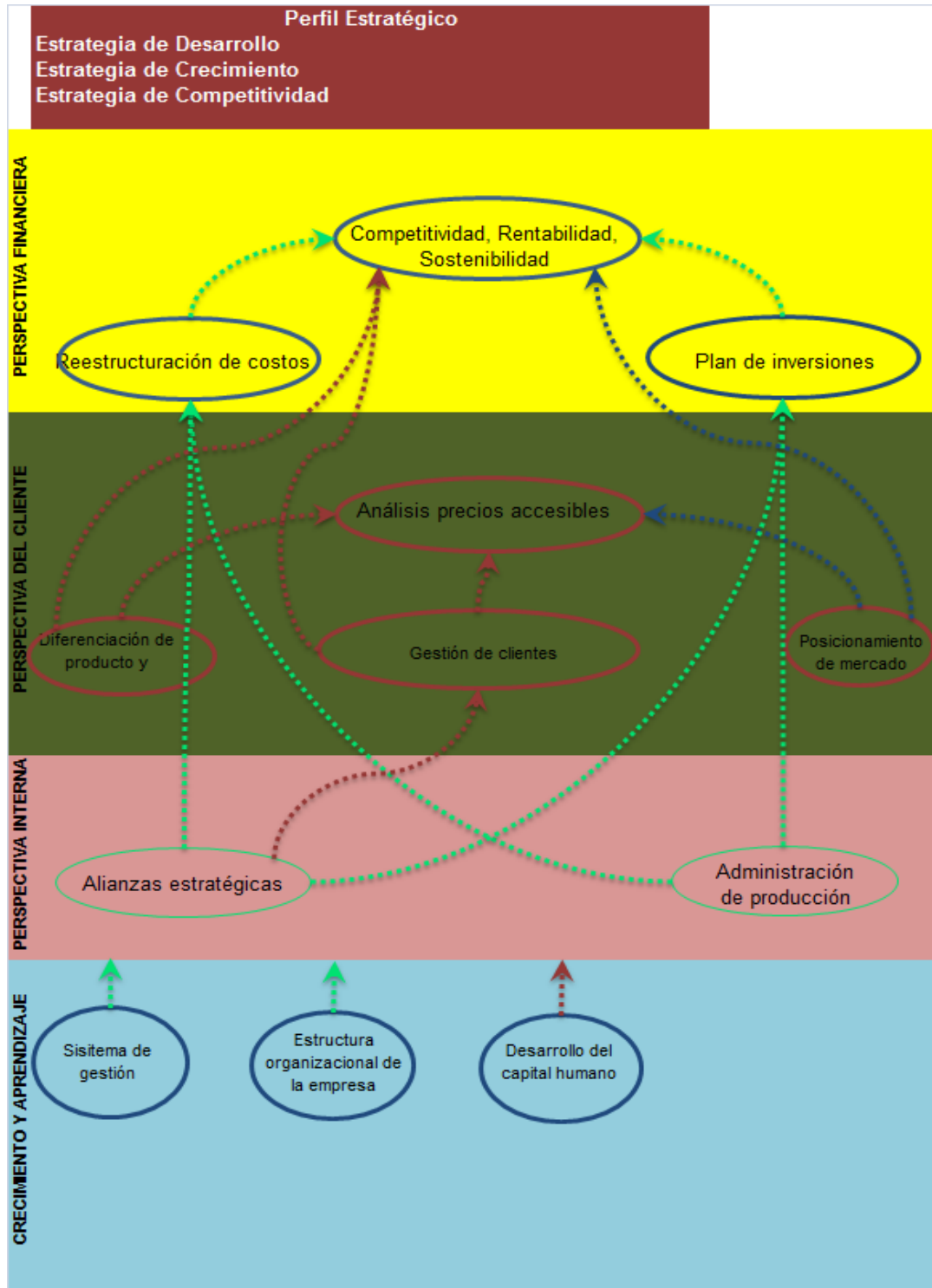
Esto se repite con tantos objetivos como sea necesario, tantas mediciones para cada objetivo (con sus respectivas metas), y tantas iniciativas como se requieran para lograrlos.

3.3.2 MAPA ESTRATÉGICO.

El mapa estratégico es el corazón del Balanced Scorecard, si una empresa no tiene un mapa estratégico, es difícil entender que cuenta con un estrategia. Se llama mapa estratégico o diagrama de causa efecto a la o imagen gráfica que muestra la representación de las distintas hipótesis (relación causa y efecto) en las que se basa la estrategia. Al construir el mapa se debe hacer de tal forma que sea capaz de explicar los resultados que se van a lograr y como se lograrán. El mapa de representar los

vínculos entre los distintos temas en cada una de las cuatro perspectivas anteriormente mencionadas. Entre más estrechos sean esos vínculos mostrando con claridad la relación causa y su efecto ocurre decimos que existe una lógica de “si entonces”. Esto es que “si hacemos esto, entonces ocurre esto”, de ahí al mapa se le conozca también como un “Diagrama de Relaciones Causa y Efecto”. La relación causa-efecto define la cadena lógica por la cual los activos intangibles se transforman en tangibles. Existen otras metodologías que plantean algunos conceptos similares las cuales no deben ser desperdiciadas, por el contrario alguno de sus elementos deberían integrarse en el proceso de creación de mapas estratégicos, algunos de éstas metodologías son los “Mapas Mentales” o la muy conocida “Teoría de Restricciones” de Eliyahu Goldran.

Ilustración 3-3 MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVAS



Elaborado: Johanna Marcillo

3.3.3 MATRIZ ESTRATÉGICA.

Tabla 3-15 MATRIZ ESTRATÉGICA

Nº	Perspectiva	Indicador de Resultado	Meta	Descripción	Iniciativa	Proyecto	Presupuesto
1	Perspectiva Financiera	Retorno sobre el Patrimonio	3.000%	Incremento ROE	Desarrollar proyectos de inversión	Plan de Inversiones	\$ 2.235.00
		Crecimiento de Utilidades	12%	Incremento Utilidad			
2		Tiempo que toma obtener un crédito [Nº] de posibilidades de obtener un crédito - [Nº] créditos obtenidos	15%	Concesión crediticia eficiente	Agilizar el proceso de concesión de crédito	Programa de Reducción de Costos	\$ 760.00
3	Índice de Rentabilidad Reducción en costos	80%	Reducir costos de ventas	Optimización de Costos y Precios de la empresa			
4	Perspectiva Cliente	Participación en el mercado Atracción del cliente [%] estimulación al consumo del producto	80%	Satisfacción del cliente	Expansión de la empresa a través de la inclusión de nuevos nichos de mercado	Sistema de inteligencia de Mercado	\$ 740.00
5		Cientes recibidos de otras empresa afines Posición en el mercado Crecimiento en el Mercado	80%	Posición en el mercado	Diseñar planes de contingencia explotando la oferta del producto		
6		Efectividad de difusión de Información Clientes Atendidos Efectividad Imagen Institucional	80%	Posicionamiento de marca	Diseñar un Plan Estratégico de Mercadotecnia	Gestión de Clientes	\$ 495.00
7		Participación en el mercado Clientes Atendidos Reporte de satisfacción de Clientes	80%	Satisfacción del Cliente	Generar un sistema de evaluación de satisfacción del cliente		
8	Perspectiva Interna	Cantidad de unidades comercializadas	90%	Incrementar las ventas	Aprovechar las bondades del producto	Manual de Normatividad Interna	\$ 720.00
9		Planes de contingencia	75%	Cumplir propuestas	Difusión de la estructura organizacional de la empresa		
10		Índice de difusión - Horas por persona	80%	Posicionamiento de marca			
11	Nº de Estatuto, manuales y reglamentos actualizados	100%	Cumplir la propuesta	Establecer una cultura de mejora continua a través de reglamentos normativa interna			
12	Perspectiva Crecimiento y	Índice de Cumplimiento de Misión Índices por perspectiva Alcance Visión	30%	Cumplir la propuesta	Diseñar un modelo de gestión estratégica para la empresa	Sistema de Gestión Estratégica	\$ 1.550.00
13		[%] de incremento de alianzas estratégicas	30%	Crecimiento anual	Elaborar alianzas estratégicas		

Elaborado por: Johanna marcillo

3.3.4 TABLERO DE COMANDO.

Tabla 3-16 TABLERO DE COMANDO

Perspectiva	Eje	Objetivo	Medida	Medida	Meta Descripción	Proyecto	Iniciativa Estrategia	
Financiera	Gestión Financiera	Realizar continuamente la optimización de los costos y precios que sufre el mercado, permitiendo lograr el equilibrio entre los costos de la empresa y los de la industria a través de la viabilidad en el finiamiento que poseerá la empresa por la gran rotación que tendrá su inventario, buscando incrementar su rentabilidad, y generación de proyectos de inversión en el mediano y largo plazo	Retorno sobre el patrimonio	3	Incremento Utilidad	Plande Inversión	Optimización de la gestión financiera generando proyectos de expansión	
			Crecimiento de utilidades	12				
			Tiempo que toma obtener un [Nº] de posibilidades de obtener un crédito - [Nº] créditos obtenidos	15%	Concesión crediticia eficiente	Programa de Reducción de costos	Optimizar los recursos que utiliza la empresa para sus actividades operacionales	
			Indíces de rentabilidad	80%	Reducir costos de venta			
Cliente	Competencia/Inteligencia de Mercado	Configurar en los próximos tres años la base de una gestión a los clientes creando planes contingentes tácticos permitiendo a la empresa emprender nuevos nichos de mercado desatendidos por los competidores existentes y potenciales en el sector inmobiliario	Participación en el mercado	80.0%	Satisfacción del cliente	Sistema de inteligencia de mercado	Consolidar el posicionamiento del mercado de la empresa y su imagen corporativa	
			Atracción del Cliente (%) estimulación al consumo	80%	Posición en el mercado			
			Crecimiento en el mercado					
	Gestión de Clientes		Efectividad de difusión de información	Clientes atendidos	80%	Posicionamiento de marca	Gestión de clientes	Configurar una estrategia competitiva institucional que maximice el poder de penetración de la empresa
				Efectividad imagen institucional	80%	Satisfacción del cliente		
				Participación en el mercado				
Interna	Cultura Organizacional/Calidad	Fortalecer la cultura organizacional a través de la inclusión de la mejora continua dada por medio de reglamentos, estatutos y manuales ajustados a la realidad corporativa de la empresa, la cual brinda un factor diferenciador que lo hace altamente competitivo y capaz de generar nuevos retos ofreciendo innovadoras propuestas para el cliente	Cantidad de unidades comercializadas	90%	Incrementar las ventas	Elaboración de un Manual Orgánico Funcional	Actualizar la normatividad operacional, para implementar un sistema de gestión de calidad controlando la gestión del riesgo.	
			Planes de contingencia	75%	Cumplir la propuesta			
			Índice de difusión - Horas por persona	80%	Posicionamiento de marca			
			Nº de Estatuto,Manuales y Reglamentos actualizados	100%	Cumplir la propuesta			
Crecimiento y aprendizaje	Sistema de Gestión Estratégica	Diseñar un modelo de gestión estratégica que permita direccionar con eficiencia los esfuerzos productivos y comerciales de la empresa, gestionando estrategias encaminadas a la consecución de metas y objetivos que involucren a todos quienes forman parte de la empresa.	Índice de cumplimiento Misión	30.00%	Cumplir la propuesta	Sistema de gestión Estratégica	Diseñar un modelo de Gestión Estratégica para afianzar la efectividad de la propuesta	
			Índice por perspectiva Alcance Visión	30%	Crecimiento anual			
			(%) Incremento de alianzas estratégicas					

Elaborado por: Johanna Marcillo

3.3.5 CUADRO DE MANDO.

Tabla 3-17 CUADRO DE MANDO

Eje	Iniciativa	Indicador	Meta	Peligro	Precaución	Real
Gestión Financiera	Optimización de la Gestión Financiera generando proyecto de expansión	Retorno sobre el patrimonio	3.00%	1.00%	2.00%	3.00%
		Crecimiento de utilidades	12.0%	7.0%	10%	8%
Gestión Financiera	Optimizar los Recursos que utiliza la empresa para sus actividades operacionales	Tiempo que toma obtener un crédito [Nº] de posibilidades de obtener un crédito - [Nº]	15.0%	9.0%	12%	9%
		Reducción en costos de venta Valor del mercado	80.0%	30.0%	55%	80%
Competencia / Inteligencia de mercado	Consolidar el posicionamiento del mercado de la empresa y su imagen corporativa	Participación en el mercado Atracción del cliente [%] estimulación al consumo del producto	80.00%	30.00%	55.00%	55%
		Clientes Recibidos de otras empresas afines Posición en el mercado Crecimiento en el mercado	80.00%	39.00%	59.50%	35%
Gestión de clientes	Configurar una Estrategia Competitiva institucional que maximice el poder de la penetración de la empresa	Efectividad de difusión de Información Clientes Atendidos Efectividad Imagen	80%	48%	64.00%	50%
		Participación en el mercado Clientes Atendidos Reporte de Satisfacción de Clientes	80%	30%	55.00%	80%
Gestión de la producción	Actualizar la normatividad operacional, para implementar un sistema de gestión de calidad controlando la gestión del riesgo	Cantidad de unidades producidas Cantidad de unidades comercializadas	90%	30%	60.00%	90%
		Planes de contingencia	75%	45%	60.00%	73%
		Índice de difusión - Horas por persona	80%	48%	64.00%	40%
		Nº de Estatuto, Manuales y Reglamentos actualizados	100%	30%	65.00%	80%
Sistema de Gestión Estratégica	Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica para afianzar la efectividad de la propuesta	Índice de Cumolimiento Misión Índice de perspectiva Alcance Visión	30%	10%	20.00%	30%
		[%] de incremento de alianzas estratégicas	30%	18%	24.00%	15%

Elaborado por: Johanna Marcillo

3.3.6 MATRIZ DE CUMPLIMIENTO.

Tabla 3-18 MATRIZ DE CUMPLIMIENTO

Perspectiva	Eje	Iniciativa	Indicador	Ponderación	Calificación	Puntaje Real	Puntaje Meta
Financiera	Gestión Financiera	Optimización de la gestión financiera generando proyectos de inversión	Retorno sobre patrimonio	0.04	0.63	0.040	0.40
			Crecimiento de utilidades	0.05	0.42	0.033	0.50
			Tiempo que tomo obtener un crédito [N°] de posibilidades de obtener un crédito - [N°] créditos obtenidos	0.03	0.38	0.018	0.90
			Reducción de costos de venta Valor del mercado	0.07	0.63	0.070	0.70
Subtotal				0.25	2.04	0.161	2.50

Gestión Estratégica “Empresa DISTRISUM”

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Autor: Johanna Marcillo Ramos

Cliente	Competencia/Inteligencia de mercado	Consolidar el posicionamiento del mercado de la empresa y su imagen corporativa	Participación en el mercado Atracción del cliente [%] estimulación al consumo del producto	0.06	0.43	0.041	0.60
			Clientes recibidos de otras empresas afines Posición en el mercado Crecimiento en el Mercado	0.07	0.27	0.031	0.70
	Gestión de clientes	Configurar una estrategia competitiva institucional que maximice el poder de penetración de la empresa	Efectividad de difusión de información Clientes atendidos Efectividad imagen Institucional	0.05	0.39	0.031	0.50
			Participación en el mercado Clientes atendidos Reporte satisfacción de clientes	0.07	0.63	0.070	0.70
Subtotal				0.25	1.72	0.173	2.50
Interna	Cultura organizacional / Calidad	Actualizar la normatividad operacional, para implementar un sistema de gestión de calidad controlando la gestión del riesgo	Cantidad de unidades comercializadas	0.09	0.63	0.090	0.90
			Planes de contingencia	0.06	0.61	0.058	0.60
			Índice de difusión - Horas por persona	0.04	0.31	0.020	0.40

Gestión Estratégica “Empresa DISTRISUM”

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Autor: Johanna Marcillo Ramos

			N°. Estatuto Manuales y Reglamentos actualizados	0.06	0.50	0.048	0.6
--	--	--	--	------	------	-------	-----

Subtotal **0.25** **2.05** **0.216** **2.50**

Perspectiva	Eje	Estrategia	Medida	Ponderación	Calificación	Puntaje Real	Puntaje Meta
Crecimiento y aprendizaje	Sistema de Gestión Estratégica	Diseñar un modelo de Gestión estratégica para afianzar la efectividad de la propuesta	Índice de Cumplimiento Misión Índices por perspectiva Alcance Visión	0.17	0.63	0.1700	2.00
			(%) de incremento de alianzas estratégicas.	0.08	0.31	0.0400	0.50

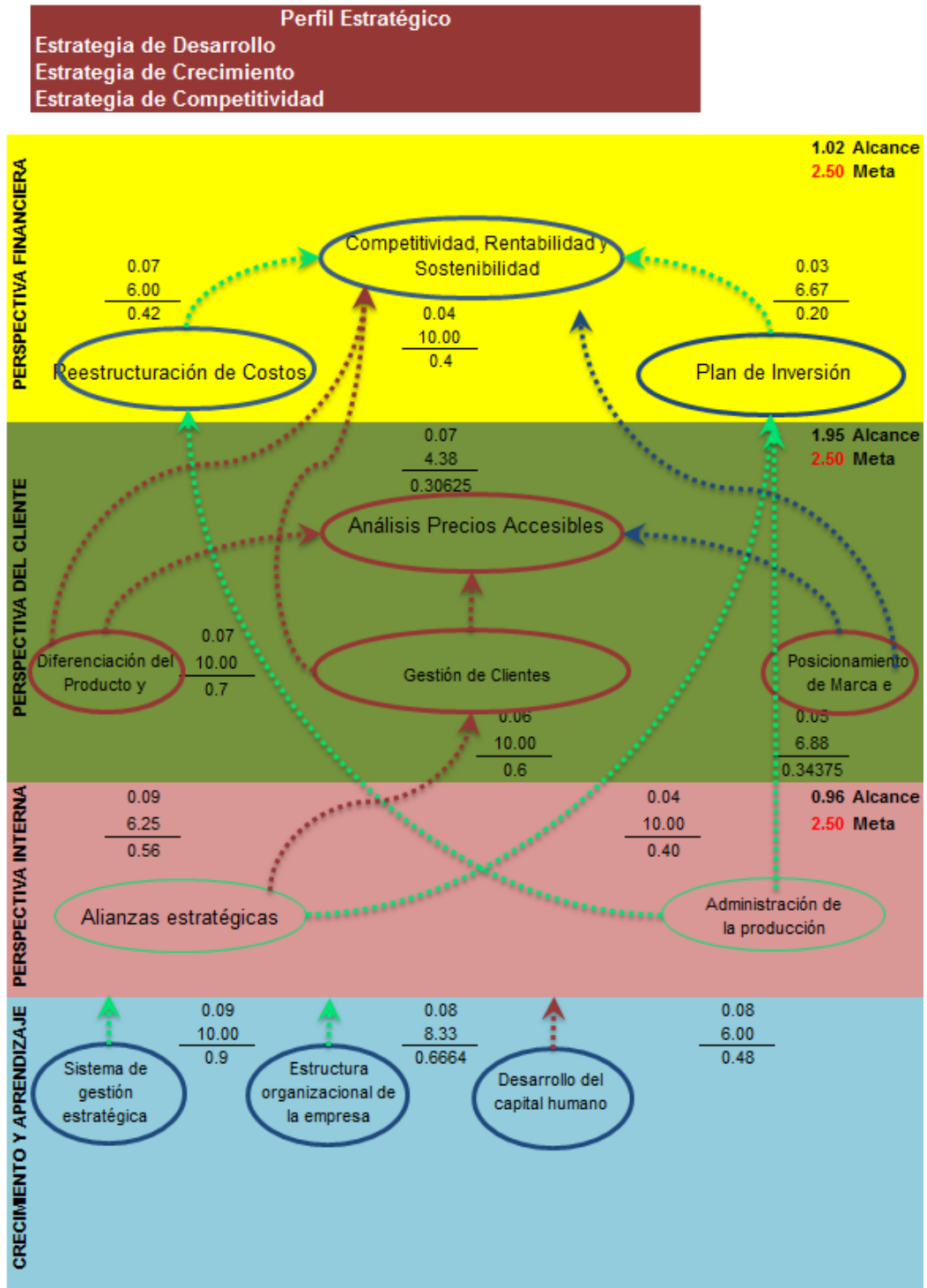
Subtotal **0.25** **0.94** **0.210** **2.50**

TOTAL **1.00** **6.74** **0.761** **10.00**

Elaborado por: Johanna Marcillo

3.3.7 MAPA ESTRATÉGICO PONDERADO.

Tabla 3-19 MAPA ESTRATÉGICO PONDERADO



CAPITULO IV

DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS

4 DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS.

4.1 DETERMINACIÓN DE PROYECTOS.

Un proyecto es un conjunto de actividades que tiene como propósito fundamental, ampliar la capacidad productiva de una organización, y que en el contexto de las prioridades gerenciales definidas en la planeación, contribuye de una manera particularmente significativa para el logro de los objetivos y metas del programa correspondiente, dentro del marco de su propia estrategia.

En función al tablero de comando integral obtenemos las iniciativas, las mismas que son el punto de partida de los proyectos que se desarrollan para alcanzar los objetivos de las perspectivas.

De cada iniciativa se determina y se plantea un Plan Operativo Anual, y dentro del diagnóstico desarrollado obtenemos las siguientes:

Tabla 4-1 MATRIZ DE INICIATIVAS

MATRIZ DE INICIATIVAS		
Nº	Proyecto	ESTRATEGIA
1	PLAN DE INVERSIONES	Optimización de la Gestión Financiera, generando proyectos de expansión
2	PROGRAMA DE OPTIMIZACIÓN DE COSTOS	Optimizar los Recursos que utiliza la empresa DISTRISUM para sus actividades operacionales
3	SISTEMA DE INTELIGENCIA DE MERCADO	Consolidar el posicionamiento del mercado de la empresa y su imagen corporativa.
4	GESTIÓN DE CLIENTES	Configurar una Estrategia Competitiva institucional que maximice el poder de penetración de la empresa DISTRISUM
5	ELABORACIÓN DE UN AMANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL	Actualizar la normativa operacional, para implementar un sistema de gestión de calidad controlando la gestión del riesgo.
6	SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	Diseñar un modelo de Gestión Estratégica para afianzar la efectividad de la propuesta
7	DISEÑO ESTRUCTURAL ORGANIZACIONAL	Re direccionamiento Organizacional.

Fuente (Salazar, Francis)
Elaborado: Johanna Marcillo

Tabla 4-2 MATRIZ PONDERACIÓN DE INICIATIVAS

MATRIZ PRIORIZACIÓN DE INICIATIVAS				APOORTE A LA VISIÓN			
Nº	Perspectivas	Proyecto	W	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	
1	FINANCIERA	PLAN DE INVERSIONES	25%	5	5	3	3.25
2		PROGRAMA DE OPTIMIZACIÓN DE COSTOS		5	3	3	2.75
3	CLIENTE	SISTEMA DE INTELIGENCIA DE MERCADO	25%	3	5	3	2.75
4		GESTIÓN DE CLIENTES		3	5	5	3.25
5	INTERNA	ELABORACIÓN DE UN AMANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL	25%	3	3	5	2.75
6	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	25%	5	5	5	3.75
7		DISEÑO ESTRUCTURAL ORGANIZACIONAL		3	3	5	2.75
TOTAL			100%	6.75	7.25	7.25	

Fuente: Salazar Francis, 2007

Elaborado: Johanna Marcillo

En función al tablero de comando integral obtenemos las INICIATIVAS, las mismas que son el punto de partida de los PROYECTOS que se desarrollan para *alcanzar* los objetivos de cada perspectiva.

De cada iniciativa se determina y se plantea un Plan Operativo Anual, y dentro del diagnostico desarrollado obtenemos las siguientes:

Tabla 4-3 MATRIZ PRIORIZACIÓN DE INICIATIVAS

INICIATIVAS	
Nº	Proyectos
1	SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA
2	PLAN DE INVERSIONES
3	GESTIÓN DE CLIENTES
4	DISEÑO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
5	ELABORACIÓN DE UN MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL
6	SISTEMA DE INTELIGENCIA DE MERCADO
7	PROGRAMA DE OPTIMIZACIÓN DE COSTOS

Fuente: Salazar Fransis, 2007

Elaborado por: Johanna Marcillo

4.2 PROYECTOS OPERATIVOS ANUALES

Los proyectos operativos anuales tienen como propósito fundamental orientar la ejecución de los objetivos estratégicos; convierten los propósitos corporativos en pasos claros y en objetivos y metas evaluables a corto, mediano y largo plazo; lo cuales son enfocados sinérgicamente al cumplimiento efectivo de la visión.

Tomando en cuenta que un proyecto se define como un conjunto ordenado de acciones que con su operación permiten resolver problemas específicos de la organización en la que se desarrolle y que implican la asignación racional de recursos.

Todo esto compaginado con las tareas que responden a cada una de las metas propuestas, ordenadas en forma lógica y secuencial, con el propósito de conseguir los resultados esperados.

Para el desarrollo de la esquematización de todos y cada uno de los proyectos determinados en la matriz de iniciativas se deberá seguir un orden secuencia lógico que para presentarlo de una manera más didáctica deberá ser diseñar mediante el siguiente formato:

4.3 ELABORACIÓN DEL PERFIL DEL PROYECTO

La elaboración del perfil de los proyectos nos permite visualizar más detalladamente, lo que involucra cada uno de ellos, todas dirigidas hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales, enfocados en las cuatro perspectivas.

A los proyectos se los dividió en:

- Corto Plazo.
- Mediano Plazo.
- Largo Plazo.

Los perfiles de los proyectos son los siguientes:

a) Elaboración del perfil del proyecto

Consiste en realizar un resumen ejecutivo del mismo, donde se detalla los conceptos básicos como el nombre del proyecto, a la perspectiva q pertenece, objetivos que satisface, el tiempo que tomara su desarrollo y el presupuesto que requiere, de tal forma que la diferencia entre lo planteado y lo ejecutado sea mínima al momento de materializar la propuesta. A continuación se detalla

b) Programación del proyecto

Consiste en trasladar el conjunto de actividades, tareas; compaginadas con sus metas, responsables y presupuestación en un formato D-Gantt ilustrativo para su monitoreo en la línea del tiempo.

4.3.1 CORTO PLAZO

4.3.1.1 PROYECTO NRO. 1 PLAN DE INVERSIONES

Antecedentes

La falta de un modelo de gestión financiera en la empresa ocasiona un bajo rendimiento en su rentabilidad, lo no garantiza un horizonte favorable de acuerdo a los objetivos corporativos. Por lo tanto, Alfombras Imperial se ve en la obligación de diseñar un plan de inversión y renovación de activos, que le permita dar soporte financiero sostenible para la consecución de la visión propuesta.

Objetivos Estratégico:

Optimizar hasta el año 2013 la gestión financiera con la finalidad de generar de forma oportuna en nuevos proyectos de inversión para la empresa ya sea con el carácter de expansión, mejoramiento o diversificación de actividades, que contribuyan con el incremento de utilidades de la empresa.

Objetivo Operativo:

Diseñar un plan de inversión y renovación, que permita ampliar la visión de rentabilidad de la empresa promulgando su seriedad y eficiencia a nivel regional.

Actividades del Proyecto:

I. Definir el alcance del plan presupuestal establecido anteriormente

- Describir los aspectos más destacados de la inversión del proyecto
 - ✓ Inversiones Fijas
 - ✓ Capital de Trabajo
- Cuantificar las diferentes inversiones del proyecto

Establecer la política de amortizaciones de la empresa

Informarse acerca de las ordenanzas municipales

Delimitación de los componentes el costo

- ✓ La proximidad con el mercado objetivo
- ✓ La cercanía a las materias primas
- ✓ Costo de transporte
- ✓ Oferta de mano de obra cualificada

V. Análisis y establecimiento de la inversión:

- ✓ Estudios y determinación de volumen de recursos financieros para hacer frente a las exigencias del proceso operativo de la empresa.

Desarrollo del plan de inversión en la organización de Gestión

Gestión Estratégica “Empresa DISTRISUM”

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Autor: Johanna Marcillo Ramos

Utilidad Neta	Ind
Patrimonio	
Utilidad actual - Utilidad anterior TUL)	[%] Porcentaje

Tiempo:

- Fecha de inicio: jueves, 01 de enero del 2009
- Fecha de terminación: lunes, 02 de diciembre del 2013
- Verificación parcial inicial: lunes 04 de mayo del 2009
- Verificación parcial final: martes 01 de marzo del 2011

Recursos:


- Información
- Recursos materiales
- Recursos tecnológicos
- Recurso Humano

Responsable:

Ingeniero Civil: Sr. Fernando Fuentes

Costo Estimado: \$2235

Tabla 4-4 PLAN DE INVERSIONES

PROYECTO Nro. 1																														
I. INFORMACION GENERAL . PERSPECTIVA : FINANCIERA EJE ESTRATÉGICO: GESTIÓN FINANCIERA E INVERSIONES PROYECTO: PLAN DE INVERSIONES RESPONSABLE: GERENTE Y ADMINISTRACIÓN																														
II. OBJETIVOS Objetivo Estratégico: Optimizar hasta el año 2013 la gestión financiera con la finalidad de generar de forma oportuna en nuevos proyectos de inversión para la empresa ya sean con el carácter de expansión, mejoramiento o diversificación de actividades, que contribuyan con el incremento de utilidades de la empresa. Objetivo Operativo: Diseñar un Plan de Inversión y renovación que permitan ampliar la visión de rentabilidad de la empresa promulgando su seriedad y eficiencia a nivel regional.																														
III. CURSOS DE ACCION. a).- Planificación del estudio														INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL: Crecimiento de Utilidades RECURSOS NECESARIOS: PRESUPUESTO																
ACTIVIDAD	TIEMPO	2009				2010				2011				2012				METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO								
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A						M	J	J	A	S	O	N	D
PLAN DE INVERSIONES																														
1	Definir el alcance del plan presupuestal establecido anteriormente																									Definiciones establecidas	Proceso	Presupuesto Operativo	Información actualizada	100.00
1.1	Describir los aspectos más destacados de la inversión del proyecto de I-KT																									Descripción de las inversiones del proyecto en FIJAS Y CAPITAL DE TRABAJO	Proceso	Información	Validez de la Información	40.00
1.2	Cuantificar las diferentes inversiones del proyecto.																									Cuantificación	Externo	Información	Validez de la Información	70.00
2	Establecer la política de amortizaciones de la empresa.																									Políticas determinadas	Proceso	Información del departamento financiero	Validez de la Información	40.00
3	Informarse acerca de las ordenanzas municipales.																									Información de Municipio	Externo	L.M.T.	Información actualizada	40.00
4	Delimitación de los componentes del costo																									Detremación de factores de localización	Proceso	Información	Validez de la Información	40.00
4.1	La proximidad con el mercado Objetivo. La cercanía a las materias primas																									Detremación de factores de localización	Proceso	Información	Validez de la Información	30.00
4.2	Costo de transporte. Oferta de mano de obra cualificada																									Detremación de factores de localización	Proceso	Información	Validez de la Información	30.00
5	Análisis y establecimiento de la inversión.																									Establecimiento de Inversión	Proceso	Información del departamento financiero	Validez de la Información	15.00
5.1	Estudios y determinación de volumen de recursos financieros para hacer frente a las exigencias del proceso operativo de la empresa.																									Información veraz y lógica	Proceso	Información del departamento financiero	Validez de la Información	15.00
6	Desarrollo del Plan de Inversiones en la organización.																									Ejecución	Proceso	Análisis previo del de Inversión	Validez de la Información	2,000.00
Fecha de inicio: Fecha de Terminación: Unidad de Medida: b).- Seguimiento y Retroalimentación																														
ANÁLISIS DE FUENTE DE FINANCIAMIENTO																														
Verificación Parcial Inicial: Verificación Parcial Final: IV. OBSERVACIONES																														

4.3.1.2 PROYECTO NRO. 2 PROGRAMA DE OPTIMIZACIÓN DE COSTOS

Antecedentes

Debido al desfase existente por el descuido gubernamental al sector industrial ocasionó que los precios y los costos sean irreales y de hecho han afectado dejando directamente la perspectiva financiera de DISTRISUM, no obstante una de las soluciones más factibles que se identificaron esta la reestructuración de costos enfocado a la toma de decisiones lo cual apoyará una acción eficiente hacia el desarrollo organizacional.

Objetivos del proyecto:

Desarrollar lineamientos para una efectiva optimización de costos y precios en el sector alimenticio los cuales modifican su competitividad y participación, causando una notable disminución de posibilidades de financiamiento y capitalización en el largo plazo.

Objetivo Operativo:

Establecer la importancia de la metodología en cuanto a la reducción de costos y la participación en toma de decisiones, como uno de los factores clave de la eficacia y el desarrollo organizacional, adoptando una actitud positiva con relación a ella.

Actividades del Proyecto:

- Definir las etapas del proceso de implantación de un sistema de costos en la Organizaciones.
 - Definir y clasificar los costos tanto en el servicio como en el proceso de distribución de productos de primera necesidad.

- Clasificar las etapas del proceso de implantación de un sistema de costos.
- Analizar los procesos y la construcción del sistema, evaluar el costo por procesos como instrumento de la gestión.
- Determinación de los costos de aprovisionamiento en el proceso asistencial.
 - Establecimiento del concepto de procesos logísticos integrados, costo logístico total en el proceso de aprovisionamiento.
- Elaboración de costos por actividad.
- Establecimiento de costos para la toma de decisiones en función de estudios previos realizados.
- Determinación del umbral de rentabilidad o punto de equilibrio Establecimiento de modelos en la toma de decisiones.
 - Matriz de resultados
 - Modelos de decisión
 - Árboles de decisión
- Evaluación de costos en proyectos de inversión.
- Estudios de factibilidad en adquisición de tecnología e infraestructura alimenticia
- Aplicación correcta de los costos orientados a la toma de decisiones.

Indicador de Gestión:

$\frac{\text{Cv anterior} - \text{cv actual}}{\text{Cv anterior}} \times 100\%$	% Porcentaje
---	--------------

Tiempo:

- Fecha de Inicio: Lunes, 04 de Julio de 2011
- Fecha de Terminación: Lunes, 02 de Diciembre de 2013
- Verificación Parcial Inicial: Lunes, 01 de Agosto de 2011
- Verificación Parcial Final: Lunes, 03 de Octubre de 2011

Recursos:

- Información
- Recursos Materiales.
- Recursos Tecnológicos.
- Recurso Humano.

Responsable:

Gestión Estratégica “Empresa DISTRISUM”

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Autor: Johanna Marcillo Ramos

Consultora: SERVINCOMP.

Costo Estimado: \$ 760.

4.3.1.3 PROYECTO NRO. 3 SISTEMA DE INTELIGENCIA DE MERCADO

Antecedentes

Tomando en cuenta la importancia que tiene el posicionamiento tanto de la marca como de la empresa en el mercado, se desarrollo puntualmente un sistema de inteligencia de mercado el cual permitirá no solo maximizar estas dos premisas, sino compagnarlas con el cliente.

Objetivos del proyecto:

Elaborar en los próximos 3 años planes contingentes tácticos para expandir el campo de acción de la empresa trasladándola hacia nichos de mercado foráneos que han sido desatendidos, los cuales necesitan ser abordados puntualmente afianzando la capacidad alimenticia competitiva de la institución.

Objetivo Operativo:

Detectar y desarrollar oportunidades de negocio direccionadas hacia el mercado regional, a través de una sistemática e intensiva disciplina de exploración del mercado, atrayendo al cliente y estimulando su consumo.

Actividades del Proyecto:

- I. Determinación de la Información
 - Definir las categorías de información
 - Obtención de información
 - Clasificar, ordenar y capturar la información.
 - Identificación del mercado que ofrece el mejor perfil para re posicionar el segmento de la empresa

II. Habilidades del capital humano (inteligencia)

- Analizar la información.
- Sintetizar la información y los hallazgos.
- Establecimientos del procedimiento ajustado para cumplir con todas las condiciones de mercado (barreras comerciales)
- Determinación del sistema de logística y Distribución Física más conveniente para la empresa
- Fijación del precio más adecuado para competir en el mercado elegido.
- Plantear conclusiones
- Plan de acción, basado en estrategias que permitan a la empresa obtener éxito en el mercado nacional.

III. Recomendaciones

IV. Retroalimentación

- Evaluación de la información

V. Implantación paulatino del Sistema de Inteligencia de Mercado

Indicador de Gestión:

$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Cantidad total de clientes encuestados}} \times 100$	% Porcentaje
$\frac{\text{Nro. Clientes. actuales} - \text{Nro. Clientes año}}{\text{Cantidad total de clientes encuestados}} \times 100$	% Porcentaje

Gestión Estratégica “Empresa DISTRISUM”

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Autor: Johanna Marcillo Ramos

<u>anterior</u> *100	
Nro. Clientes año anterior	

Tiempo:

- Fecha de Inicio: Lunes, 03 de Enero de 2011
- Fecha de Terminación: Lunes, 02 de Diciembre de 2013
- Verificación Parcial Inicial: Lunes, 04 de Abril de 2011
- Verificación Parcial Final: Lunes, 01 de Agosto de 2011

Recursos:

- Información
- Recursos Materiales.
- Recursos Tecnológicos.
- Recurso Humano.

Responsable:

Consultora: SERVINCOMP.

Costo Estimado:

\$740

4.3.1.4 PROYECTO NRO. 4 GESTIÓN DE CLIENTES

Antecedentes

Con el propósito de ganar posicionamiento dentro de los segmentos de mercado en los que opera la empresa resulta fundamental realizar plan de gestión de clientes principalmente para generar y consolidar su imagen corporativa, ganar posicionamiento y mejorar las capacidades de comercialización de la empresa.

Objetivos del proyecto:

Configurar hacia el año 2012 las bases para una Gestión de Clientes formando una estrategia competitiva institucional que maximizando los esfuerzos informativos y promocionales limite el efecto de competidores en el ámbito financiero minimizando los riesgos que podrían mermar la participación de mercado de la empresa.

Objetivo Operativo:

Se busca entender y anticipar las necesidades de los clientes existentes y también de los potenciales, que actualmente se apoya en soluciones tecnológicas que facilitan su aplicación, desarrollo y aprovechamiento.

Actividades del Proyecto:

I. Diseño de la estrategia y agilidad organizacional

- Formación de un equipo de trabajo alineado con estrategia
- Diseño de las estrategias de competencia principal

- Marketing y la tecnología alineados al desarrollo de cartera de clientes

II. Planeación y Análisis para la ejecución de una efectiva gestión de clientes

- Disponibilidad de datos
- Creación de bases de datos

III. Ejecución de las interacciones con los clientes.

III. Medir los resultados

Indicador de Gestión:

<u>Nro. Personas totales aplicadas</u>	Personas / Hora
Nro. Totales de difusión	
<u>Cientes satisfechos</u> *	% Porcentaje
100	
Cantidad Total de clientes encuestados	

Tiempo:

- Fecha de inicio: Lunes 1 de febrero del 2010
- Fecha de terminación: Lunes 2 de diciembre del 2013
- Verificación Parcial inicial: Lunes 1 de marzo 2010
- Verificación parcial final: Lunes 15 de marzo del 2010

Recursos:

- Información
- Recursos Materiales
- Recursos Tecnológicos
- Recursos Humanos


Responsable

Consultora: SERVINCOMP.

Costo Estimado

\$495

Tabla 4-7 GESTIÓN DE CLIENTES

PROYECTO Nro. 4																														
																														
I. INFORMACION GENERAL .																														
PERSPECTIVA : CLIENTE EJE ESTRATÉGICO: GESTIÓN DE CLIENTES PROYECTO: GESTIÓN DE CLIENTES RESPONSABLE: GERENTE																														
II. OBJETIVOS																														
Objetivo Estratégico:															Configurarahacia el año 2012 en base al sistema de mercadotecnia y de gestión de clientes una estrategia competitiva institucional que maximizando los esfuerzos informativos y promocionales limite el efecto de competidores en el ámbito financiero minimizando los riesgos que podrían disminuir la participación de mercado de la empresa.															
Objetivo Operativo:															Se busca entender y anticipar las necesidades de los clientes existentes y tambien de los potenciales, que actualmente se apoyan en soluciones tecnologicas que facilitan su aplicación, desarrollo y aprovechamiento															
III. CURSOS DE ACCION.																														
a).- Planificación del estudio																														
															INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL															
															% Cumplimiento															
ACTIVIDAD															TIEMPO															
															METAS RESPONSABLE RECURSOS NECESARIOS LIMITACIONES PRESUPUESTO															
GESTIÓN DE CLIENTES															\$ 495.00															
1	Diseño de la estrategia y la agilidad organizacional														100% de Estartegias															
1.1	Formación de un equipo de trabajo alineado con estrategia														Externo Información interna Validez de la Información 100.00															
1.2	Diseño de las estrategias de competencia principal.														Proceso Informes anteriores Validez de la Información 600.00															
1.3	Marketing y la tecnología alineados al desarrollo de cartera de clientes														Proceso Informes anteriores Presupuestaria 120.00															
2	Planeación y análisis para la ejecución de una efectiva gestión de clientes.														100% de procesos estratégicos															
2.1	Disponibilidad de datos														Externo Información interna Validez de la Información 100.00															
2.2	Creación de base de datos														Proceso Información interna y externa Validez de la Información 325.00															
3	Ejecución de las interacciones con los clientes														Métodos de interacción Proceso Información interna y externa Validez de la Información 150.00															
4	Medir resultados														100% de seguimiento y control Proceso Acciones de control Validez de la Información 145.00															
Fecha de inicio:																														
Fecha de Terminación:																														
Unidad de Medida:																														
b).- Seguimiento y Retroalimentación																														
Verificación Parcial Inicial:															EVALUACIÓN DEL PLAN IMPLEMENTADO															
Verificación Parcial Final:															MEDICIÓN ANUAL DE LA EFECTIVIDADDEL PLAN															
IV. OBSERVACIONES																														

4.3.1.5 PROYECTO NRO. 5 ELABORACIÓN DE UN MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

Antecedentes

Una vez ejecutado el proyecto de re direccionamiento organizacional, es decir una vez que se haya establecido la estructura organizacional de la empresa, resultará fundamental realizar un manual de actividades, responsables y responsabilidades, es decir un manual tanto orgánico funcional como un manual orgánico posicional que establezca y limite las actividades de cada departamento de la empresa.

Objetivos del proyecto:

Actualizar la normatividad operacional: reglamentos y manuales, en base a los requerimientos de las entidades de control así como los procedimientos establecidos para implementar un sistema de gestión de calidad con el fin de maximizar el control, la efectividad organizacional y la gestión de riesgo en los próximos 3 años.

Objetivo Operativo:

Realizar una actualización normativa ajustada a la realidad de la empresa.

Actividades del Proyecto:

- I. Analizar la situación actual de la normativa
- II. Descargar normativa actualizada del Gobierno de la Provincia del Carchi
- III. Comparar la situación de la normativa actual con la propuesta
- IV. Realizar los cambios necesarios en la normativa

- Actualizar Reglamento de Riesgo de trabajo, salud ocupacional y seguridad industrial
- Actualizar Manual Orgánico Funcional y Estructural
- Actualizar Reglamento de Interno

V. Aprobar los cambios en la normativa

VI. Implementar la nueva normativa

VII. Capacitar al personal

Indicador de Gestión:

<u>Personal que practica la nueva FC</u> *100	% Porcentaje
Personal Total	
<u>Nro. Personas Totales Aplicadas</u>	Personas / Hora
Nro. Horas Totales en difusión	
<u>% Total aprobado</u> *100	% Porcentaje
% Total desarrollado y actualizado	

Tiempo:

- Fecha de inicio: Lunes, 05 de abril del 2010
- Fecha de terminación: Lunes, 02 de diciembre del 2013
- Verificación parcial inicial: Lunes, 03 de mayo del 2010
- Verificación parcial final: Martes, 01 de junio del 2010

Recursos:

- Información
- Recursos Tecnológicos
- Recursos Humanos
- Recursos Financieros

Gestión Estratégica “Empresa DISTRISUM”

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Autor: Johanna Marcillo Ramos


Responsable:

Consultora: SERVINCOMP

Costo Estimado:

\$720

Tabla 4-8 MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

PROYECTO Nro. 5																															
I. INFORMACION GENERAL . PERSPECTIVA : INTERNA EJE ESTRATÉGICO: CULTURA ORGANIZACIONAL Y CALIDAD PROYECTO: ELABORACIÓN DE UN MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL RESPONSABLE: GERENTE																															
II. OBJETIVOS Objetivo Estratégico: Actualizar la normatividad operacional, reglamentos y manuales, en base a los requerimientos de las entidades de control así como los procedimientos establecidos para interpretar un sistema de gestión de calidad con el fin de maximizar el control, la efectividad organizacional y la gestión de riesgo en los próximos tres años. Objetivo Operativo: Realizar una actualización de la normativa ajustada a la realidad de la empresa.																															
III. CURSOS DE ACCION. a).- Planificación del estudio																															
ACTIVIDAD	TIEMPO	2010					2011					2012					INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL			% Cumplimiento											
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO	
ELABORACIÓN DE UN MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL																															
720.00																															
1	Análisis de la situación actual de la normativa.																									100% de Análisis de normativas	Externo	Humanos, Tecnológicos y Materiales	Tiempo y espacio	100.00	
2	Descargar normativa actualizada del Gobierno de la Provincia del Carchi.																										Resoluciones y decretos	Externo	Humanos, Tecnológicos y Materiales	Acceso a Internet	20.00
3	Comparar la situación de la normativa actual con la propuesta.																										Interna	Externo	Humanos, Tecnológicos y Materiales	Tiempo y espacio	100.00
4	Realizar los cambios necesarios en la normativa																										100 % de cambios realizados	Externo	Humanos, Tecnológicos y Materiales	Tiempo y espacio	50.00
4.1	Actualizar reglamento de riesgo de trabajo, salud ocupacional, y seguridad industrial.																										Normativa actualizada	Externo	Humanos, Tecnológicos y Materiales	Mejores practicas actualizadas	100.00
4.2	Actualizar Manual Orgánico Funcional y Estructural.																										Normativa actualizada	Externo	Humanos, Tecnológicos y Materiales	Mejores practicas actualizadas	100.00
4.3	Actualizar Reglamento Interno.																										Normativa actualizada	Externo	Humanos, Tecnológicos y Materiales	Mejores practicas actualizadas	100.00
5	Aprobar los cambios en la normativa																										Normativa actualizada	Proceso	Humanos, Tecnológicos y Materiales	Voluntad de cambiar	50.00
6	Implementar la nueva normativa.																										Normativa actualizada	Proceso	Humanos, Tecnológicos y Materiales	Resistencia al cambio	300.00
7	Capacitar al personal																										100% Capacitación al personal	Externo	Humanos, Tecnológicos y Materiales	Resistencia al cambio	100.00
Fecha de inicio: Fecha de Terminación: Unidad de Medida:																															
b).- Seguimiento y Retroalimentación Verificación Parcial Inicial: Verificación Parcial Final:														CAPACITACIÓN DEL USO DE LA NORMATIVA ANÁLISIS DE REPORTES TOMA DE DECISIÓN																	
IV. OBSERVACIONES																															

4.3.1.6 PROYECTO NO. 6 SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Antecedentes

La falta de un modelo de gestión estratégica en la empresa ocasiona un bajo desempeño empresarial, y no garantiza un adecuado funcionamiento de las actividades operacionales. Es por eso que DISTRISUM se ve en la obligación de crear y ejecutar un plan estratégico, que le permita, a la misma, poseer un direccionamiento correcto para alcanzar el éxito en el mercado en que esté involucrado.

Objetivos del proyecto:

Diseñar un modelo de gestión estratégica que permita direccionar con eficiencia los esfuerzos productivos y comerciales de la empresa, buscando incrementar su rentabilidad en el mediano plazo.

Objetivo Operativo:

Crear y aplicar el Plan Estratégico.

Actividades del Proyecto:

- I. Contratación de la asesoría externa
- II. Entrevistas con el personal, macro y micro ambiente, etc
- III. Procesamiento de la Información
- IV. Taller I: Exposición del FODA
- V. Redefinición del FODA
- VI. Establecer objetivos e iniciativas para mejoras de la empresa

- VII. Taller II: Exposición de Direccionamiento Estratégico
- VIII. Reformulación de los Proyectos Operativos Anuales de la organización
- IX. Exposición de los Proyectos de la empresa y entrega del Plan Estratégico
- X. Aplicar los proyectos definidos
- XI. Gestión de control de los proyectos
- XII. Informe de cumplimiento
- XIII. Aplicación del Sistema de Control Estratégico
- XIV. Aplicación del Balanced Scorecard
- XV. Sistematización del Balanced Scorecard
- XVI. Control y Seguimiento permanente
- XVII. Alineamiento y Despliegue

Indicador de Gestión:

<u>Objetivos cumplidos</u> *100	% Porcentaje
Objetivos establecidos	
<u>Nro. Alzas totales en un año</u> *100	% Porcentaje
Nro. Alzas Totales existentes	

Tiempo:

- Fecha de inicio: Lunes, 05 de enero del 2009
- Fecha de terminación: Lunes, 02 de diciembre del 2009
- Verificación parcial inicial: Viernes, 01 de mayo del 2009
- Verificación parcial final: Martes, 01 de septiembre del 2009

Recursos:

- Información
- Recursos Materiales
- Recursos Tecnológicos
- Recurso humano

Responsable:

Consultora: SERVINCOMP

Costo Estimado:

\$1550

4.3.1.7 PROYECTO NRO. 7 DISEÑO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Antecedentes

La empresa en la actualidad se maneja de forma empírica, es decir no se ha definido su estructura organizacional lo cual dificulta determinar responsables y responsabilidades, pues en su gran mayoría recaen sobre el gerente de la empresa, es decir, se presenta una centralización de funciones que debe ser mejorada, a fin de lograr un mejoramiento en el desenvolvimiento de las actividades productivas y comerciales de la empresa.

Objetivos del proyecto:

Diseñar una estructura organizacional direccionada hacia la propuesta estratégica y transmitir al personal de la empresa su nueva filosofía corporativa para que esta sea puesta en práctica.

Objetivo Operativo:

Realizar un re-direccionamiento estratégico de la estructura organizacional.

Actividades del Proyecto:

- I. Investigar modelos de estructura organizacional (benchmarking)
 - Tomar contacto con empresas afines
- II. Establecer los objetivos del proyecto de estructura organizacional
- III. Identificar y clasificar la estructura jerárquica en la empresa
- IV. Identificar, clasificar los procesos y actividades de la empresa

- Identificar que actividades se realizan
- Determinar cómo se realizan las actividades
- Identificar quien realiza las actividades
- Determinar que tecnología se emplea
- Determinar que insumos se emplean
- Estipular que tiempo de necesita
- Identificar los productos del proceso
- Determinar el costo requerido para el proceso

V. Proponer un modelo estructural

VI. Introducir el manual orgánico funcional

- Capacitar al personal

VII. Introducir el manual orgánico posicional

VIII. Esperar aprobación de la gerencia

IX. Ejecutar modelo de estructura organizacional

Indicador de Gestión:

Desarrollo y ejecución de la estructura organizacional propuesta	% Porcentaje
--	--------------

Tiempo:

- Fecha de Inicio: Lunes, 04 de enero del 2010
- Fecha de Terminación: Lunes, 02 de diciembre del 2013
- Verificación Parcial Inicial: Lunes, 01 de marzo del 2010
- Verificación Parcial Final: Lunes, 03 de mayo del 2010

Recursos:

- Información
- Recursos Materiales
- Recursos Tecnológicos
- Recurso humano


Responsable:

Consultora: SERVINCOMP

Costo Estimado:

\$800

Tabla 4-10 DISEÑO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

PROYECTO Nro. 7																					
I. INFORMACION GENERAL .																					
PERSPECTIVA :		CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE																			
EJE ESTRATÉGICO:		ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA																			
PROYECTO:		DISEÑO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL																			
RESPONSABLE:		DIRECCIÓN GENERAL																			
II. OBJETIVOS																					
Objetivo Estratégico:		Diseñar una estructura organizacional direccionada hacia la propuesta estratégica y transmitir al personal de la empresa de su nueva filosofía corporativa para que esta sea puesta en práctica																			
Objetivo Operativo:		Realizar un direccionamiento estratégico de la estructura organizacional.																			
III. CURSOS DE ACCION.																					
a.- Planificación del estudio																					
ACTIVIDAD	TIEMPO	2010												INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL		% Cumplimiento de la estructura organizacional.					
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO			
DISEÑO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL																				800.00	
1	Investigar modelos de estructura organizacional (benchmarking)																Investigar los modelos que se ajustan a la empresa	Todo el personal	Información externa	Validez de la Información	20.00
1.1	Tomar contacto con empresas a fines																				20.00
2	Establecer los objetivos del proyecto de estructura organizacional																				
3	Identificar y clasificar la estructura jerárquica en la empresa.																				
4	Identificar, clasificar, los procesos y actividades de la empresa.																				
4.1.	Identificar que actividades se realizan																				
4.2	Determinar como se realizan las actividades.																				
4.3	Identificar quienes realizan las actividades.																				
4.4	Determinar que tecnologia se emplea.																				
4.5	Determinar que insumos se emplean.																				
4.6	Estipular que tiempo se necesita.																				
4.7	Identificar los productos del proceso																				
4.8	Determinar el costo requerido para el proceso																				
5	Proponer un modelo estructural																				
6	Introducir el manual orgánico funcional																				
6.1	Capacitar al personal.																				
7	Introducir el manual orgánico posicional																				
8	Esperar aprobación de la Gerencia																				
9	Ejecutar modelo de estructura organizacional																				
Fecha de inicio:																					
Fecha de Terminación:																					
Unidad de Medida:																					
b.- Seguimiento y Retroalimentación																					
Verificación Parcial Inicial:															PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS REDIRECCIONADOS						
Verificación Parcial Final:																					
IV. OBSERVACIONES																					

4.4 PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO

Los Proyectos Operativos de la empresa se los desarrollará de forma simultánea unos con otros, iniciando en el año 2009 hasta la finalización del 2013, de acuerdo al siguiente cuadro resumen en formato Diagrama de Gantt; por lo tanto el objetivo es lograr una presentación gráfica y facilitar su visualización guiando la gestión diaria de la organización y su alineamiento paulatino hacia la estrategia establecida.

4.5 DESARROLLO DEL PROYECTO

4.5.1 PROYECTO NRO. 6 SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

4.5.1.1 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

La falta de un modelo de gestión estratégica en la empresa ocasiona un bajo desempeño empresarial, y no garantiza un adecuado funcionamiento de las actividades operacionales. Es por eso que DISTRISUM se ve en la obligación de crear y ejecutar un plan estratégico, que le permita, a la misma, poseer un direccionamiento correcto para alcanzar el éxito en el mercado en que esté involucrado.

4.5.1.1.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Diseñar un modelo de gestión estratégica que permita direccionar con eficiencia los esfuerzos productivos y comerciales de la empresa, buscando incrementar su rentabilidad en el mediano plazo.

4.5.1.1.2 OBJETIVO OPERATIVO

Crear y aplicar el Plan Estratégico.

4.5.1.1.3 DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO

I. Contratación de la asesoría externa

Para este caso puntual, la empresa DISTRISUM tomó la decisión de auspiciar a la estudiante Johanna Marcillo para que desarrolle este Plan Estratégico lo cual le servirá para su titulación de Ingeniería Comercial, el mismo que en calidad de egresado de la Escuela Politécnica del Ejército

posee los conocimientos competentes para su elaboración; el presente documento está respaldado por la dirección de dos de los mejores ingenieros que poseen álgida experiencia en la ejecución de este tipo de trabajo.

II. Entrevistas con el personal, macro y micro ambiente, etc.

Se procede al realizar el levantamiento de la información desde el interior de la empresa hacia el exterior, la cual tendrá que ver con su gestión operativa a lo largo de los años.

III. Procesamiento de la Información

Se procederá al registro de la información para posteriormente tamizarla y procesarla con el objetivos de realizar un estudio preliminar de fortalezas, oportunidades, debilidades amenazas.

IV. Taller I: Exposición del FODA

Una vez realizado el FODA, el siguiente paso será la exposición del trabajo elaborado, para el efecto se realizó la exposición a los directores de tesis mencionados anteriormente.

V. Redefinición del FODA

Aquí se realiza la depuración del FODA y de los diferentes puntualizaciones identificadas por el evaluador.

VI. Establecer objetivos e iniciativas para mejoras de la empresa

A continuación se identifican los diferentes tipos de problemas y soluciones dando la pauta para la realización de objetivos e iniciativas que a la postre se conducirán al cumplimiento de la visión corporativa de la empresa.

VII. Taller II: Exposición de Direccionamiento Estratégico

Se presenta la exposición del direccionamiento estratégico elaborado, para el efecto se realizó la exposición a los directores de tesis mencionados anteriormente.

VIII. Reformulación de los Proyectos Operativos Anuales de la organización

Según el tablero de causa y efecto llamado Mapa Estratégico se procede al replanteamiento de las iniciativas citadas anteriormente, esta depuración de la información solventará la consecución de los objetivos determinados en la filosofía corporativa de la empresa.

IX. Exposición de los Proyectos de la empresa y entrega del Plan Estratégico

Se da el alcance y soporte técnico evaluativo a los proyectos realizados para su posterior evaluación y ejecución, sin embargo antes de ello deben ser revisados por los directores de la planificación estratégica.

X. Aplicar los proyectos definidos

Si los proyectos pasan el tamizado anterior son aplicados en la empresa.

XI. Gestión de control de los proyectos

Para la gestión de evaluación de los proyectos se servirá del soporte tecnológico dado por el cuadro de mando integral previos conocimientos de Balanced Scorecard

XII. Informe de cumplimiento

Todos los proyectos deberán ser evaluados y sobre esto se elaborarán informes para su correcta ejecución.

XIII. Aplicación del Sistema de Control Estratégico

Anteriormente se citó la metodología BSC, es en este punto que se plantean los lineamientos necesarios para su aplicación en la empresa.

XIV. Aplicación del Balanced Scorecard

El BSC es viene de dos raíces del idioma inglés BALANCED= Equilibrado y SCORECARD= Tarjeta de Resultados; Registro de logros / avances. Llamado también Tablero de Mando Integral, decodifica el Plan Estratégico, relaciona un Programa de Administración del Desempeño que posiciona la Estrategia en el Centro del Proceso.

XV. Sistematización del Balanced Scorecard

Tiene que estar soportado por una plataforma tecnológica, al mismo tiempo deberá ser gestionado para los fines pertinentes por el personal de mercadotecnia citado en su respectivo proyecto.

XVI. Control y Seguimiento permanente

XVII. Alineamiento y Despliegue

CAPITULO V
INDICADORES DE GESTIÓN Y ANÁLISIS FINANCIERO

5 INDICADORES DE GESTIÓN Y ANÁLISIS FINANCIERO.

5.1 DESCRIPCIÓN.

Una vez terminada la etapa anterior y para terminar con el proceso de metodología es necesario realizar la elaboración de las dos últimas fases en el contexto técnico de la gestión estratégica, a su vez, se procederá en primer lugar con la realización de indicadores de gestión los cuales tendrán la misión de establecer parámetros de monitoreo cuantitativo en tiempo real convirtiéndose estos en parte vital para la efectividad del Balanced Scorecard; en segunda instancia y complementando lo anteriormente señalado, se efectuará la evaluación financiera abarcando información no solo datos históricos sino proyecciones futuras de la empresa que serán evaluadas con parámetros establecidos dentro del compendio táctico con el objetivo de poseer un criterio más amplio desde un punto de vista cuantitativo lo cual nos dará el pie de inicio para la elaboración del resultado del estudio.

5.1.1 INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO.

Son métricas financieras y no financieras utilizadas para cuantificar objetivos. Reflejan el desempeño estratégico de una organización. El acto de monitorear los KPIs en tiempo real es conocido como business activity monitoring. Los KPIs son frecuentemente utilizados para valorar la dificultad de medir actividades tales como los beneficios del desarrollo del liderazgo, compromiso, servicio, y satisfacción. Los KPIs son típicamente atados a la estrategia de una organización (Son ejemplarizados por medio de técnicas tales como el Balanced Scorecard). Los KPIs difieren dependiente de la naturaleza de una organización y de su estrategia. Ayudan a la organización a medir el progreso hacia el logro de las metas organizacionales, especialmente hacia la dificultad de cuantificar el conocimiento basado en actividades. (Knowledge-based activities).

5.1.1.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES

Los indicadores de desempeño difieren de los indicadores de negocio o metas (or goals).

Pero es necesario para una organización al menos identificar sus KPI's. El ambiente clave para identificar los KPI's son:

- Tener un proceso del negocio pre -definido.
- Tener claros los requerimientos de las metas y desempeño del negocio.
- Tener mediciones cualitativas y cuantitativas de los resultados y compararlos con el conjunto de metas.
- Investigar la variabilidad y debilidades del proceso o los recursos para lograr las metas en el corto plazo.

5.1.1.2 TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN

Tomando en consideración los procesos en los que incurre toda organización, los indicadores de gestión pueden ser: Indicadores de desempeño (procesos o inductores): Miden las actividades o procesos de la empresa, se los puede considerar como indicadores de eficiencia pues miden el nivel de ejecución de los procesos de la organización, se concentran en cómo se deben hacer las cosas o cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso.

- Dicen cómo lo hacemos.
- Muestran pasos a seguir día a día.
- Más accesibles a gente de línea.
- Personal se siente responsable de las variaciones.

Indicadores de resultados: Miden los resultados o salidas de los procesos de la empresa, son indicador de eficacia que miden el logro de los resultados propuestos. Se enfocan en qué es lo que se debe hacer.

- Dicen cómo vamos.
- Reflejan resultados de decisiones pasadas.
- No son claros para el personal de base.
- Nadie se siente responsable por el resultado.

5.1.1.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES

El acrónimo en inglés SMART (Specific, Measurable, Actionable, Relevance, Timely) nos sirve para definir algunas de las características que deben tener los indicadores.

S: Específicos:

Dirigida a su área (Al objetivo que se busca)

M: Medibles:

Precisa y completa (Datos confiables y completos)

A: Acción:

Indica cómo actuar (Orientada a la acción)

R: Relevantes:

Resultados significativos (Información sobre lo que es importante)

T: Tiempo:

Oportunos (En el momento que los necesita)

Es importante que los indicadores no sean ambiguos y se deben definir de manera uniforme en toda la empresa, por lo que es conveniente que los indicadores utilizados en las diferentes perspectivas estén claramente conectados entres sí.

Los indicadores deben servir para fijar objetivos realistas mediante un proceso fácil y no complicado.

Es necesario buscar un equilibrio entre los indicadores de resultado y los indicadores de actuación (proceso-desempeño-inductores). Aunque los cuadros de mando de un nivel inferior, raramente están vinculados en un sentido formal, matemático, a los del nivel superior, se intenta que los vínculos existentes sean lógicamente persuasivos.

5.1.1.4 INDICADORES DE GESTIÓN

Tomando en consideración las perspectivas de la empresa, los indicadores de gestión pueden ser clasificados de la siguiente manera:

- *Indicadores Perspectiva Financiera:* Este tipo de indicadores se enfocan principalmente en aspectos como en la salud financiera de la empresa como por ejemplo:
 - Rentabilidad de la inversión
 - Valor de mercado (\$)
 - Contribución/Ingresos o margen de contribución (%)
 - Flujo de caja (\$)
 - Beneficio/costo
 - Valor Actual Neto (VAN)
 - Tasa Mínima Aceptable de Rentabilidad (TMAR)

➤ *Indicadores Perspectiva Clientes:* Se enfocan en reflejar la situación de la empresa en el mercado, su relación con sus clientes, la satisfacción de los mismos en relación a los productos o servicios que oferte la empresa, por ejemplo:

- Índice de clientes satisfechos (%)
- Índices de fidelidad de los clientes (cifra)
- Clasificación de los clientes (%)
- Gastos por servicio/cliente/año (\$)

➤ *Indicadores Perspectiva Procesos Internos:* Estos indicadores se enfocan en determinar la forma como se están llevando a cabo los procesos de la empresa, por ejemplo:

- Calidad (% de unidades aceptadas u opinión de usuarios)
- Nivel de tecnología
- Utilización de capacidad
- Mejora de la productividad (%)
- Impacto medio ambiental por el uso del producto

➤ *Indicadores Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje:* Los indicadores de crecimiento y aprendizaje se enfocan en la importancia de la capacidad participativa del personal de la empresa en las actividades productivas o comerciales de la empresa, por ejemplo:

- Capacitación por trabajador anual
- Número de acuerdos con socios (cliente interno)

- % de trabajadores que no requieren supervisión
- Patentes pendientes
- Mejoras sugeridas/empleados
- Gastos en desarrollo competencias/empleados

En forma puntual, los indicadores claves de desempeño que utilizará DISTRISUM para su monitoreo se resumen a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 5-1 MAPA DE INDICADORES

INDICADORES DE GESTIÓN						
No.	P	EJE	FACTOR MEDIBLE	FÓRMULA	UNIDAD	VALOR ACTUAL
1	FINANCIERA	Gestión Financiera	Indicador beneficio /pérdida	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	Ind	0.00018
			Retorno sobre patrimonio			
			Crecimiento de Utilidades	$\frac{\text{Utilidad actual} - \text{Utilidad anterior}}{\text{Utilidad anterior}} * 100$	[%] Porcentaje	7%
2	FINANCIERA	Gestión Financiera	Índices de rentabilidad	$\frac{\text{Cv anterior} - \text{Cv actual}}{\text{Cv anterior}} * 100$	[%] Porcentaje	10%
			Reducción en costos de venta			
			Valor del mercado			
3	FINANCIERA	Gestión Financiera	Tiempo que toma obtener un crédito	$\frac{[\text{N}^\circ \text{Mes}] \text{ Totales en espera}}{[\text{N}^\circ \text{Crédit}] \text{ Totales obtenidos}}$	Mes / Crédito	23%
			[NO.] de posibilidades de obtener un crédito - [NO.] créditos obtenidos	$\frac{[\text{N}^\circ] \text{ posibilidades de obtener un crédito}}{[\text{N}^\circ] \text{ créditos obtenidos}} * 100$	[%] Porcentaje	32%
4	CLIENTES	Inteligencia de mercado	Participación en el mercado	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Cantidad Total de clientes encuestados}} * 100$	[%] Porcentaje	85%
			Atracción del cliente			
			[%] estimulación al consumo del producto			
5	CLIENTES	Competencia	Cientes recibidos de otras empresas afines	$\frac{[\text{N}^\circ \text{CInts}] \text{ actuales} - [\text{N}^\circ \text{CInts}] \text{ año anterior}}{[\text{N}^\circ \text{CInts}] \text{ año anterior}} * 100$	[%] Porcentaje	40%
			Posición en el mercado			
			Crecimiento en el mercado			
6	CLIENTES	Sistemas de Mercadotecnia	Efectividad de difusión de Información	$\frac{[\text{N}^\circ \text{Pers}] \text{ Totales aplicadas}}{[\text{N}^\circ \text{Hrs}] \text{ Totales en difusión}}$	Personas / Hora	50%
			Cientes atendidos			
			Efectividad Imagen Institucional			

Gestión Estratégica “Empresa DISTRISUM”

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Autor: Johanna Marcillo Ramos

7	CLIENTES	Satisfacción del cliente	Participación en el mercado	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Cantidad de clientes encuestados}} * 100$	[%] Porcentaje	61%
			Cientes Atendidos			
			Reporte de Satisfacción de Clientes			
8	INTERNA	Ventaja competitiva	Cantidad de unidades producidas	$\frac{\text{Unid. Producidas} + \text{Unid. Importadas}}{\text{Total unidades comercializadas}} * 100$	[%] Porcentaje	50%
			Cantidad de unidades comercializadas			
9	INTERNA	Herramientas de investigación Tecnológica	[%] de calidad de la materia prima de cada producto	$\frac{\text{Clientes satisfechos con el producto}}{\text{Cantidad Total de clientes encuestados}} * 100$	[%] Porcentaje	70%
			Tiempo de espera, desarrollo del producto			
10	INTERNA	Calidad	Planes de Contingencia	$\frac{\text{Personal que practica la nueva FC}}{\text{Persona Total}} * 100$	[%] Porcentaje	50%
			Índice de difusión - Horas por persona			
11	INTERNA	Cultura Organizacional	[N°] Estatuto, Manuales y Reglamentos actualizados	$\frac{[\%] \text{ Total aprobada}}{[\%] \text{ Total desarrollada y actualizada}} * 100$	[%] Porcentaje	50%
12	C & A	Gestión Estratégica	Índice de Cumplimiento Misión	$\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos establecidos}} * 100$	[%] Porcentaje	60%
			índices por perspectiva			
			Alcance Visión			
13	C & A	Alianzas Estratégicas	[%] de incremento de alianzas estratégicas	$\frac{[\text{N}^\circ\text{Alzs}] \text{ Totales en un año}}{[\text{N}^\circ\text{Alzs}] \text{ Totales existentes}} * 100$	[%] Porcentaje	25%
			[N°] A.E. nacionales			
			[N°] A.E. internacionales			
14	C & A	Organización administrativa	Cumplimiento de estructura organizacional	Desarrollo y ejecución de la estructura organizacional propuestas	[%] Porcentaje	60%

Fuente: (Salazar, Francis, 2009)

Elaborado por: Johanna Marcillo

5.1.2 EVALUACIÓN FINANCIERA

Es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones ya que un análisis que se anticipe al futuro puede evitar posibles desviaciones y problemas en el largo plazo. Las técnicas de evaluación económica son herramientas de uso general. El valor presente neto y la tasa interna de rendimiento se mencionan juntos porque en realidad es el mismo método, sólo que sus resultados se expresan de manera distinta. Recuérdese que la tasa interna de rendimiento es el interés que hace el valor presente igual a cero, lo cual confirma la idea anterior.

5.1.2.1 PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS

Presupuestar los proyectos brinda una idea general de la inversión que se debe llevar a cabo con el objetivo de poner en marcha cada proyecto. Para DISTRISUM el presupuesto los proyectos planteados es el siguiente:

Tabla 5-2 PRESUPUESTO PROYECTOS

NRO.	PROYECTO	COSTO	EJECUCIÓN
1	PLAN DE INVERSIÓN	2,235.00	CORTO PLAZO
2	PROGRAMA DE OPTIMIZACIÓN DE COSTOS	760.00	LARGO PLAZO
3	SISTEMA DE INTELIGENCIA DE MERCADO	740.00	LARGO PLAZO
4	GESTIÓN DE CLIENTES	495.00	MEDIANO PLAZO
5	ELABORACIÓN DE UN MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL	720.00	MEDIANO PLAZO
6	SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	1,550.00	CORTO PLAZO
7	DISEÑO ESTRUCTURAL ORGANIZACIONAL	800.00	MEDIANO PLAZO
TOTAL		7,300.00	

Fuente: Francis Salazar, 2007

Elaborado por: Johanna Marcillo

El presupuesto de los 7 proyectos propuestos considerando su período de ejecución será el siguiente:

Tabla 5-3 PRESUPUESTO PROYECTOS / PERÍODOD DE TIEMPO

PERIODO DE TIEMPO	COSTO	2009	2010	2011	2012	2013
CORTO PLAZO	3,785.00	\$ 3,785.00	-	-	-	-
MEDIANO PLAZO	2,015.00	0	\$ 2,015.00	-	-	-
LARGO PLAZO	1,500.00	0	-	\$ 1,500.00	-	-
TOTAL	7,300.00	\$ 3,785.00	\$ 2,015.00	\$ 1,500.00	0	0

Fuente: Francis Salazar, 2007

Elaborado por: Johanna Marcillo

5.1.2.FLUJOS DE CAJA

Es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa. El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa, puede ser utilizado para determinar:

- Problemas de liquidez.

El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto permite anticipar los saldos en dinero.

- Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión.

Los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor actual neto y de la Tasa interna de retorno.

Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.

La correcta aplicación para la empresa DISTRISUM, deberá estar dado por los incrementos porcentuales anuales fijos que paulatinamente aumentarán a medida de su libre ejercicio operativo.

De esta manera las estimaciones planteadas en los distintos escenarios se verá reflejada posteriormente a la medida que se desarrolle el presente estudio. Se ha tomado la decisión de proyectar los diferentes aspectos señalados los cuales abarcarán no solo estimaciones periódicas sino las que después de un análisis técnico puntual requiera para que se ajuste eventualmente a las características de las empresas de productos de consumo masivo y alimenticio y por ende de la realidad de la empresa. Inicialmente se procederá a realizar el flujo de caja libre sin la aplicación de la propuesta estratégica de los proyectos para posteriormente aplicarla con proyectos y así tener una visión comparativa de los diferentes tipos de escenarios existentes en la empresa.

Tabla 5-4 PROYECCIONES DE VALORES BASE

CUENTAS	HISTORICO	% DE VARIACIÓN
INGRESOS		
VENTAS BRUTAS	34.006.58	6.7%
(-) Descuentos en ventas	(1.215.05)	8.0%
(-) Transportes en ventas	(1.741.51)	7.0%
Descuentos en compras	2.959.64	6.0%
COSTOS		
Costos de producción	10.387.58	5.0%
Costo de ventas	14.076.12	8.0%
GASTOS OPERACIONALES		
Gastos Administrativos	2.307.73	6.0%

Gasto Ventas	1.543.22	6.0%
--------------	----------	------

Fuente: Fransis Salazar, 2007

Elaborado por: Johanna Marcillo

El parámetro de decisión con que se justifican los incrementos presentados anteriormente tiene cabida al ritmo de crecimiento desacelerado con el que la empresas de productos de alimentos se viene desarrollando en los últimos 4 años, por lo que se tomó la decisión de tener un crecimiento moderado tomando las características del mercado; un vez analizado las cuentas más representativas del estado de resultados y su variabilidad e incidencia tendremos las herramientas financieras competentes para realizar el flujo de caja.

Tabla 5-5 PROYECCIÓN INGRESOS/GASTOS

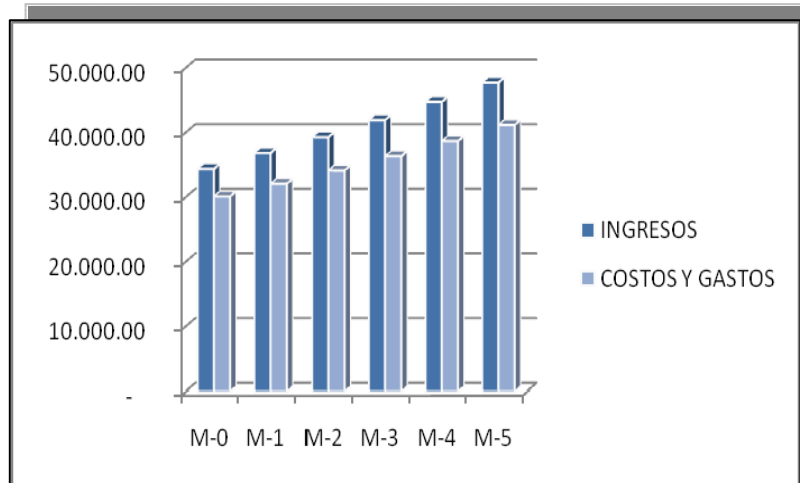
MOMENTOS	INGRESOS	COSTOS Y GASTOS
M-0	34.361.41	30.129.59
M-1	36.828.95	32.072.95
M-2	39.296.49	34.141.65
M-3	41.929.36	36.343.79
M-4	44.738.62	38.687.96
M-5	47.736.11	41.183.34
TOTAL	244.890.94	212.559.28

Fuente: Fransis Salazar, 2007

Elaborado por: Johanna Marcillo

Relacionando la proyección de los ingresos, costos y gastos tenemos el siguiente resultado.

Ilustración 5-1 PROYECCIÓN INGRESOS / GASTOS



Fuente: Francis Salazar, 2007

Elaborado por: Johanna Marcillo

El objetivo de realizar un flujo de caja sin considerar proyectos, es analizar la evolución financiera que la empresa tendrá en los momentos posteriores a su operatividad, por lo que podemos observar un crecimiento lento tanto de sus ingresos como de sus egresos considerando las características de la empresa citadas anteriormente; no obstante para analizar el desempeño de la empresa dentro de un contexto global se procederá a definir diferentes tipos de conceptos que facilitarán el estudio.

5.1.2.3 CRITERIOS DE EVALUACIÓN

5.1.2.3.1 TASA INTERNA DE RETORNO

La tasa interna de retorno representa la rentabilidad obtenida en proporción directa al capital invertido, o es la tasa máxima que el inversionista estaría dispuesto a pagar a quién financia el proyecto

considerando la recuperación de la inversión, es decir que equivale a la tasa de interés producida por un proyecto en períodos regulares.

Para evaluar el TIR es necesario calcular el TMAR no es otra cosa que la tasa mínima aceptable de rendimiento del proyecto, mismo indicador que está compuesto por la siguiente ecuación:

$$TMAR=PR+i+ PR \times i \therefore \rightarrow$$

PR=Premio al Riesgo

i=Tasa de inflación

PREMIO al RIESGO=Tasa de interés pasiva+Riesgo País

5.1.2.3.2 VALOR ACTUAL NETO

El Valor Actual Neto o VAN, es un indicador que representará el valor actual de los flujos de efectivo netos de la empresa descontando la inversión inicial realizada, se obtiene descontando el flujo de ingresos netos del proyecto, usando para ello la tasa de descuento o **utilidad esperada** que para el cálculo estará dado por la siguiente interacción de variables.

$$TASA DE DESCUENTO= I+RP+i \therefore \rightarrow$$

I=Tasa de interés pasiva

RP=Riesgo País

i=Tasa de inflación

Se tomara como **inversión inicial** al valor que tiene la empresa en activos corrientes sumado la maquinaria instalada para el año 2008.

$$VAN=F1 1+i 1+F2 1+i 2+\dots\dots\dots Fn 1+i n-F0$$

5.1.2.3.3 RELACIÓN BENEFICIO / COSTO

La estimación de la razón costo beneficio se obtiene de la división de la sumatoria de los flujos sobre la inversión. La razón beneficio / costo expresa el rendimiento, en términos de valor actual neto, que genera el proyecto por unidad monetaria invertida; la razón debe ser mayor que la unidad para aceptar el proyecto, lo que a su vez significa que el Valor Actual Neto es positivo, en caso contrario se debe rechazar el proyecto, es decir:

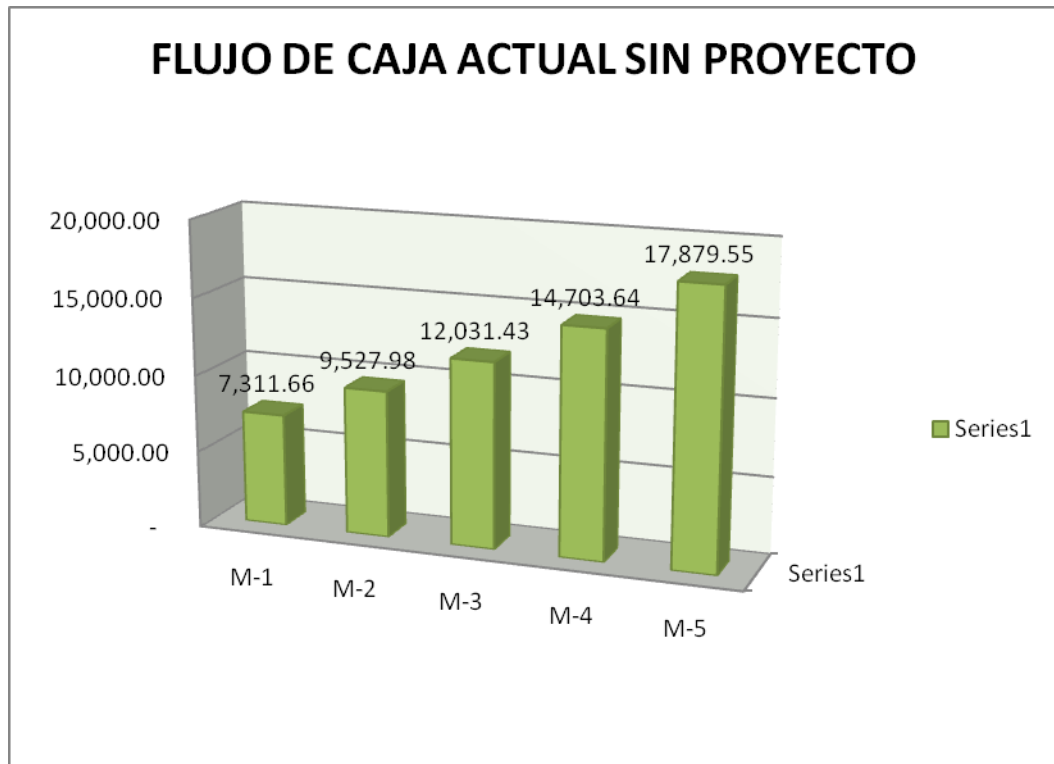
$$Rbc = \text{Flujos generado por el Proyecto} / \text{Inversión inicial.}$$

5.1.2.4 FLUJO DE CAJA CONSIDERADO LA SITUACIÓN ACTUAL (SIN PROYECTO)

Tabla 5-6 FLUJO DE CAJA - SIN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

FLUJO DE CAJA ACTUAL - SIN PROYECTO						
DENOMINACIÓN	DATOS PROYECTADOS - MOMENTOS					
	M-0	M-1	M-2	M-3	M-4	M-5
INGRESOS						
OPERACIONALES		36,210.28	40,007.71	44,192.91	48,805.02	53,887.13
Ventas Brutas		39,473.69	43,421.06	47,763.16	52,539.48	57,793.43
(-) Descuentos en ventas		(1,323.01)	(1,375.93)	(1,430.97)	(1,488.21)	(1,547.73)
(-) Transportes en ventas		(1,940.40)	(2,037.42)	(2,139.29)	(2,246.26)	(2,358.57)
NO OPERACIONALES		3,550.43	3,834.46	4,141.22	4,472.52	4,830.32
Descuentos en compras		3,550.43	3,834.46	4,141.22	4,472.52	4,830.32
TOTAL INGRESOS		39,760.71	43,842.17	48,334.13	53,277.54	58,717.45
COSTOS						
Costos de producción		11,852.56	12,563.71	13,317.54	14,116.59	14,963.58
Costo de ventas		15,326.78	15,939.85	16,577.45	17,240.54	17,930.16
TOTAL COSTOS		27,179.34	28,503.56	29,894.98	31,357.13	32,893.75
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		12,581.37	15,338.61	18,439.15	21,920.41	25,823.70
GASTOS OPERACIONALES						
Gastos Administrativos		2,512.77	2,613.28	2,717.81	2,826.52	2,939.59
Gasto Ventas		1,643.12	1,692.41	1,743.19	1,795.48	1,849.35
Gastos de Inversión	(31,000.00)					
Depreciación		1,000.00	1,000.00	1,000.00	-	-
TOTAL GASTOS		5,155.89	5,305.69	5,461.00	4,622.01	4,788.93
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		7,425.48	10,032.91	12,978.15	17,298.40	21,034.77
15 % de Participaciones		(1,113.82)	(1,504.94)	(1,946.72)	(2,594.76)	(3,155.22)
UTILIDAD NETA OPERATIVA		6,311.66	8,527.98	11,031.43	14,703.64	17,879.55
Depreciación		1,000.00	1,000.00	1,000.00	-	-
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	(31,000.00)	7,311.66	9,527.98	12,031.43	14,703.64	17,879.55

Ilustración 5-2 FLUJO DE CAJA - SIN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: DISTRISUM

Elaborado por: Johanna Marcillo

Tabla 5-7 VARIABLES FINANCIERAS SIN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

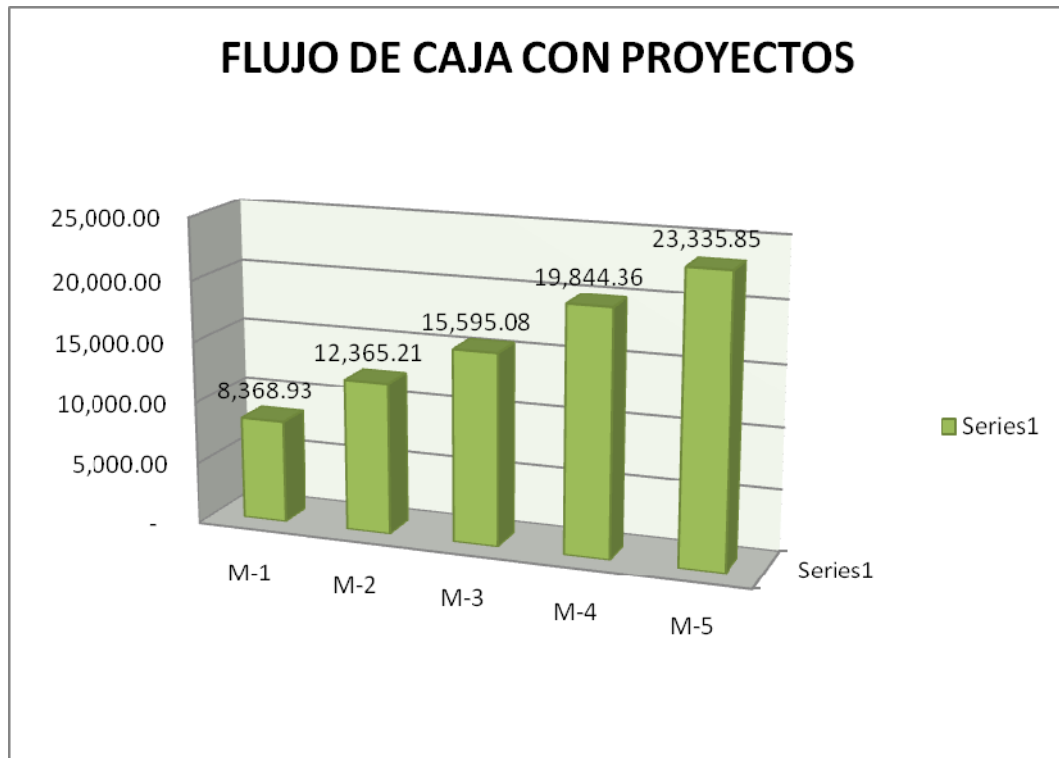
VARIABLES FINANCIERAS DE DECISIÓN	
TMAR Tasa mínima aceptable de rendimiento	20.06%
TIR= Tasa interna de retorno	24.90%
VAN= Valor Actual Neto	2896.41
B/C= Relación costo beneficio	0.95
I= Tasa de interés pasiva	5.19%
RP= Riesgo País	6.51%
i= Inflación acumulada	8.36%

5.1.2.5 FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO LA SITUACIÓN PROPUESTA (CON PROYECTOS)

Tabla 5-8 FLUJO DE CAJA - SITUACIÓN PROPUESTA

FLUJO DE CAJA ACTUAL PROYECTADO - CON PROYECTO						
DENOMINACIÓN	DATOS PROYECTADOS - MOMENTOS					
	M-0	M-1	M-2	M-3	M-4	M-5
INGRESOS						
OPERACIONALES		47,073.28	51,442.77	56,225.93	61,462.52	67,196.18
Ingresos Brutos		36,210.28	39,831.31	43,814.44	48,195.88	53,015.47
Ingresos Proyectados		10,863.00	11,611.46	12,411.49	13,266.64	14,180.71
NO OPERACIONALES		4,260.51	4,601.35	4,969.46	5,367.02	5,796.38
Descuentos en compras		4,260.51	4,601.35	4,969.46	5,367.02	5,796.38
TOTAL INGRESOS		51,333.79	56,044.12	61,195.39	66,829.54	72,992.56
COSTOS						
Costos de producción		14,223.07	15,076.46	15,981.04	16,939.91	17,956.30
Costo de ventas		18,392.13	19,127.82	19,892.93	20,688.64	21,516.19
TOTAL COSTOS		32,615.20	34,204.27	35,873.97	37,628.55	39,472.49
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		18,718.59	21,839.85	25,321.42	29,200.99	33,520.07
GASTOS OPERACIONALES						
Gastos Administrativos		3,182.92	3,310.24	3,442.65	3,580.35	3,723.57
Gasto Ventas		2,081.34	2,143.78	2,208.09	2,274.34	2,342.57
Gastos de Inversión	(31,000.00)					
Depreciación		1,000.00	1,000.00	1,000.00	-	-
GASTOS NO OPERACIONALES						
Otros egresos (Proyectos)		3,785.00	2,015.00	1,500.00		
TOTAL GASTOS		10,049.26	8,469.02	8,150.74	5,854.69	6,066.13
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		8,669.33	13,370.83	17,170.68	23,346.30	27,453.94
15 % de Participaciones		(1,300.40)	(2,005.62)	(2,575.60)	(3,501.95)	(4,118.09)
UTILIDAD NETA OPERATIVA		7,368.93	11,365.21	14,595.08	19,844.36	23,335.85
Depreciación		1,000.00	1,000.00	1,000.00	-	-
Amortización		-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	(31,000.00)	8,368.93	12,365.21	15,595.08	19,844.36	23,335.85

Ilustración 5-3 FLUJO DE CAJA – SITUACIÓN PROPUESTA



Fuente: DISTRISUM

Elaborado por: Johanna Marcillo

Tabla 5-9 VARIABLES FINANCIERAS – SITUACIÓN PROPUESTA

VARIABLES FINANCIERAS DE DECISIÓN

TMAR Tasa mínima aceptable de rendimiento	20.06%
TIR= Tasa interna de retorno	31.10%
VAN= Valor Actual Neto	12,466.02
B/C= Relación costo beneficio	1.22
I= Tasa de interés pasiva	5.19%
RP= Riesgo País	6.51%
i= Inflación acumulada	8.36%

5.1.2.6 COMPARACIÓN DE LOS FLUJOS CON O SIN PROYECTOS

Para determinar cuál es el impacto que la empresa tendrá sin considerar, o a su vez teniendo en cuenta los proyectos, es necesario analizar la comparación que proyectan cada uno de los estudios

Tabla 5-10 COMPARACIÓN DE FLUJOS DE CAJA

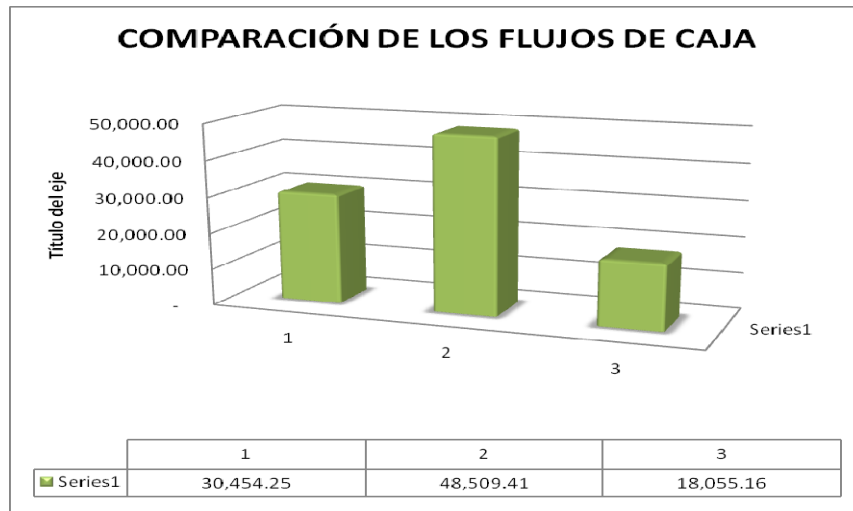
COMPARACIÓN DE FLUJOS DE CAJA			
MOMENTOS	SIT. ACTUAL	SIT. PROPUESTA	VARIACIÓN
M-0	(31,000.00)	(31,000.00)	
M-1	7,311.66	8,368.93	1,057.27
M-2	9,527.98	12,365.21	2,837.23
M-3	12,031.43	15,595.08	3,563.65
M-4	14,703.64	19,844.36	5,140.71
M-5	17,879.55	23,335.85	5,456.29
TOTAL	30,454.25	48,509.41	18,055.16

Fuente: DISTRISUM

Elaborado por: Johanna Marcillo

Se puede notar que la evolución del Flujo Neto con Proyectos, es decir de la situación propuesta es mejor que la evolución sin proyectos, tanto en cifras como en tasa de crecimiento pues la evolución del flujo actual tiene un crecimiento desacelerado por otro lado la evolución del flujo neto con proyectos tiene mayor velocidad de crecimiento lo cual se ve reflejado en la siguiente gráfica.

Ilustración 5-4 COMPARACIÓN DE FLUJOS DE CAJA



Fuente: DISTRISUM

Elaborado por: Johanna Marcillo

De la misma manera se procede a comparar los índices del VAN, TIR, Costo Beneficio en ambos casos.

Tabla 5-11 COMPARACIÓN ENTRE VARIABLES FINANCIERAS

VARIABLES FINANCIERAS COMPARACIÓN	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROPUESTA
TMAR Tasa mínima aceptable de rendimiento	20.06%	20.06%
TIR= Tasa interna de retorno	24.90%	34.25%
VAN= Valor Actual Neto	2,896.41	12,466.02
B/C= Relación costo beneficio	0.95	1.22
I= Tasa de interés pasiva	5.19%	5.19%
RP= Riesgo País	6.51%	6.51%
i= Inflación acumulada	8.36%	8.36%

Fuente: DISTRISUM

Elaborado por: Johanna Marcillo

Luego de presentar los diferentes tipos de comparaciones se establecieron variabilidades entre la situación actual de la empresa y la situación propuesta que se pretende consolidar con la aplicación efectiva del modelo de gestión estratégica, todo esto con sus respectivos flujos de caja proyectos desde el momento 0, hasta el momento 5 el cual compagina el cumplimiento de la visión. Analizando la tasa interna de retorno se concluye que la con la implementación de los proyectos supera no solo la variable de utilidad esperada sino también la tasa mínima aceptable de rendimiento, es decir que el proyecto es viable su aplicación es vital para que la empresa continúe su operatividad y así cumpla con sus objetivos propuestos.

Complementando el análisis observamos que el valor actual neto pasa de un valor drásticamente negativo a un valor positivo el cual representa los beneficios trasladados a través del tiempo hacia el presente, lo cual indica viabilidad de la propuesta. Para concluir, la relación beneficio costo nos indica que sin la aplicación del modelo se estaría dejando de percibir \$ 0.68 por cada dólar invertido con esta referencia la empresa mermaría su poder de liquidez en el corto plazo; no obstante con la situación propuesta del modelo de gestión estratégica la relación beneficio costo alcanza \$ 1,91 por cada dólar invertido, es decir que si aplicación en la empresa mejoraría su horizonte apuntado hacia la consecución de metas.

5.1.3 ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Al realizar el análisis de los escenarios, se pretende realizar una descripción escrita de una situación por la cual la empresa podría atravesar en el futuro, para lo cual se procesa una serie secuencial de datos que se presentan a continuación.

5.1.3.1 NIVEL DE INCERTIDUMBRE

DISTRISUM se encuentra en un nivel de incertidumbre residual que se denomina “Futuros Alternativos”, y es donde la incertidumbre es considerable como para influir en las decisiones potenciales, en este nivel definimos específicamente las posibilidades de decisión, se identifican los factores que influyen en estas decisiones y las alternativas, además consideramos en el escenario la influencia que tienen los competidores. Se crean estrategias para las alternativas implementando la que se ajuste mas al escenario que efectivamente se ejecute.

5.1.3.2 RESPUESTA ESTRATÉGICA

La respuesta estratégica al modelo de Futuros Alternativos es:

- Elaboración de árbol de problemas
- Diseño de escenarios
- Análisis de Sensibilidad cambiando variables
- Obtener probabilidades de Alternativas
- Una vez identificado el escenario más factible, implementar el modelo tradicional.
- Se identifican ganadores y perdedores de cada escenario.

5.1.3.3 POSTURA ESTRATÉGICA

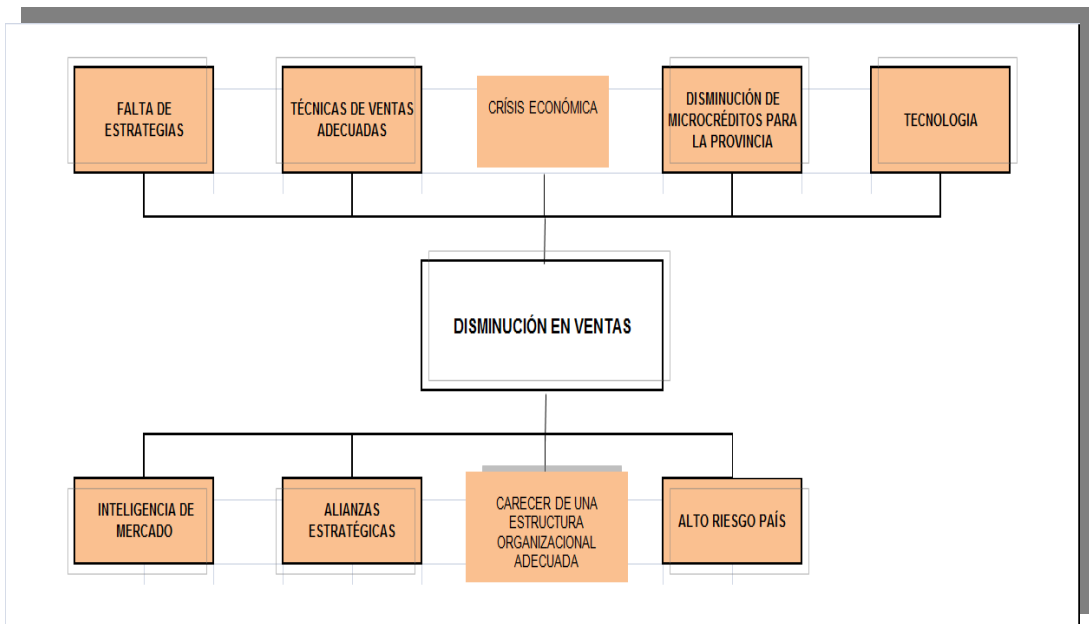
DISTRISUM vende sus productos tradicionales, los cuales están vigentes en el mercado por su precio y calidad. La postura estratégica es la de adaptación es la más conveniente ya que nuestro producto no es un bien básico, más bien es un producto de consumo de primera necesidad para los consumidores , lo cual nos limita ya que no podemos imponer los precios, al contrario debemos seguir las existentes y competir con el mismo en el mercado competitivo.

5.1.3.4 ESTRUCTURACIÓN DEL FENÓMENO PROPUESTO

La estructuración del fenómeno prospectivo básicamente se enfoca en la elaboración del árbol de problemas de la empresa. Este árbol de problemas se encuentra estructurado en base al análisis de los problemas que presenta la empresa antes de la ejecución del presente modelo de gestión estratégica, es decir, la estructuración del fenómeno prospectivo se basa en el diagrama de Ishikawa establecido en el Capítulo I del presente estudio.

5.1.3.5 ÁRBOL DE PROBLEMAS

Ilustración 5-5 ÁRBOL DE PROBLEMAS



Fuente: Fransis Salazar, 2007

Elaborado por: Johanna Marcillo

5.1.3.6 OBJETIVOS DEL ANÁLISIS PROSPECTIVO

Tabla 5-12 MATRIZ DE OBJETIVOS

	OBJETIVOS
O1	Elaborar estrategias orientadas a la competitividad que nos permita identificar las oportunidades del negocio y mejorar las técnicas de ventas
O2	Implementar una estructura organizacional adecuada que le permita a la empresa reducir sus costos y aumentar sus utilidades
O3	Renovar los implementos tecnológicos con el fin de reducir su déficit.
O4	Proponer reformas en los reglamentos que favorezcan las alianzas estratégicas y la inversión productiva

Fuente: Fransis Salazar, 2007

Elaborado por: Johanna Marcillo

5.1.3.7 ACTORES DEL ANÁLISIS DEL PROYECTO

Tabla 5-13 MATRIZ DE ACTORES

	ACTORES
1	EMPRESA DISTRISUM
2	COMPETIDORES DIRECTOS
3	SRI
4	DEMANDANTES DE PERFILES (CLIENTES)

Fuente: Francis Salazar, 2007

Elaborado por: Johanna Marcillo

5.1.3.8 FERRAMIENTAS DE GESTIÓN

5.1.3.8.1 MATRIZ ACTOR – ACTOR

Tabla 5-14 MATRIZ ACTOR - ACTOR

MATRIZ ACTOR - ACTOR						
←————— i —————→						
	MID	A1	A2	A3	A4	ID
		EMPRESA DISTRISUM	COMPETIDORES DIRECTOS	SRI	DEMANDANTES DE PERFILES (CLIENTES)	
j ↑ ↓	A1. EMPRESA DISTRISUM		4	3	2	9
	A2. COMPETIDORES DIRECTOS	1		4	2	7
	A3. SRI	1	2		2	5
	A4. DEMANDANTES DE PERFILES (CLIENTES)	1	2	3		6
	DEPENDENCIA	3	8	10	6	

4: El actor i puede hacer desaparecer al actor j.
 3: El actor i puede influenciar en el cumplimiento de la misión del actor j.
 2: El actor i puede conspirar en el cumplimiento de los proyectos de j.
 1: El actor i puede influenciar, de manera limitada, en los procesos de j.

0: El actor i tiene poca influencia sobre j

Fuente: Fransis Salazar, 2007

Elaborado por: Johanna Marcillo

5.1.3.8.2 MATRIZ ACTOR - OBJETIVOS

Tabla 5-15 MATRIZ ACTOR - OBJETIVOS

MATRIZ ACTOR - OBJETIVO						
MAO		O1	O2	O3	O4	
		Elaborar estrategias orientadas a la competitividad que nos permita identificar las oportunidades del negocio y mejorar las técnicas de ventas	Implementar una estructura organizacional adecuada que le permita a la empresa reducir sus costos y aumentar sus utilidades	Renovar los implementos tecnológicos con el fin de reducir su déficit.	Proponer reformas en los reglamentos que favorezcan las alianzas estratégicas y la inversión productiva	
A1.	EMPRESA DISTRISUM	1	1	1	1	4
A2.	COMPETIDORES DIRECTOS	1	0	1	1	3
A3.	SRI	0	0	0	0	0
A4.	DEMANDANTES DE PERFILES (CLIENTES)	-1	-1	-1	-1	-4
LEYENDA	1 = Actitud positiva del actor frente a cada objetivo.					
	-1 = Actitud negativa del actor frente a cada objetivo.					
	0 = Actitud neutra del actor frente a cada objetivo.					
	Número de acuerdos	2	1	2	2	
	Número de desacuerdos.	-1	-1	-1	-1	

POSICIONAMIENTO	3	2	3	3
------------------------	----------	----------	----------	----------

Fuente: Francis Salazar, 2007

Elaborado por: Johanna Marcillo

5.1.3.9 ANÁLISIS E INTERACCIÓN

5.1.3.9.1 DETERMINACIÓN DE VARIABLES DE ANÁLISIS

Tomando en consideración el análisis situacional de la empresa y las matrices actor – actor y actor – objetivo se establecen las variables que dictaminarán el estudio de escenarios de la empresa.

Tabla 5-16 VARIABLE INFLACIÓN

VARIABLE 1	INFLACIÓN
Categoría a la que pertenece	Tendencias Económicas
Título de la variable	Inflación
Definición	La inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de <u>precios</u> de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo. Se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular, lo que se diferencia de la <u>devaluación</u> , dado que esta última se refiere a la caída en el valor de la moneda de un país en relación con otra moneda cotizada en los mercados internacionales, como el <u>dólar estadounidense</u> , el <u>euro</u> o el <u>yen</u> .

Fuente: Fransis Salazar, 2007

Elaborado por: Johanna Marcillo

Tabla 5-17 VARIABLE TASAS DE INTERÉS

VARIABLE 2	TASAS DE INETRÉS
Categoría a la que pertenece	Tendencias Económicas
Título de la Variable	Tasas de interés
Definición	Es el costo del dinero para financiar las diferentes operaciones que realiza la empresa

Fuente: Fransis Salazar, 2007

Elaborado por: Johanna Marcillo

Tabla 5-18 VARIABLE INGRESOS

VARIABLE 3	INGRESOS
Categoría a la que pertenece	Tendencias Económicas
Título de la Variable	Ingresos
Definición	En general, las personas, las familias, las empresas, etc., buscan aumentar sus ingresos. Si éstos se elevan, su consumo y su ahorro pueden aumentar, llevando, en muchos casos, a un mejor nivel de vida y de bienestar.

Fuente: Fransis Salazar, 2007

Elaborado por: Johanna Marcillo

5.1.3.10 IDENTIFICACIÓN DE ESCENARIOS

Al establecer las variables que inciden directamente en el análisis de escenarios, se procede a determinar cada una de las posibles formas como estas variables pueden cambiar, a este paso se le determina análisis de posibilidades y se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 5-19 PROBABILIDAD DE ESCENARIOS

	INFLACIÓN	TASAS DE INTERÉS	INGRESOS
POSIBILIDADES	ADECUADA	TOTALMENTE ADECUADA	ADECUADA
	MEDIANAMENTE ADECUADA	PARCIALMENTE ADECUADA	MEDIANAMENTE ADECUADA
	INADECUADA	PARCILMENTE INADECUADA	INEXISTENTES
		ALTAS FRENTE A LA REALIDAD ECONÓMICA	

Fuente: Fransis Salazar, 2007

Elaborado por: Johanna Marcillo

5.1.3.11 ESTRUCTURACIÓN DE ESCENARIOS

Tabla 5-20 ESTRUCTURACIÓN DE ESCENARIOS

	INFLACIÓN	TASAS DE INTERÉS	INGRESOS
	V1	V2	V3
E1	Adecuada	Adecuada	Adecuada
E2	Medianamente adecuada	Medianamente adecuada	Medianamente adecuada
E3	Inadecuada	Inadecuada	Inadecuada
E4	Inadecuada	Inadecuada	Inadecuada
E5	Adecuada	Adecuada	Adecuada
E6	Medianamente adecuada	Medianamente adecuada	Medianamente adecuada
E7	Adecuada	Adecuada	Adecuada
E8	Medianamente adecuada	Medianamente adecuada	Medianamente adecuada
E9	Adecuada	Adecuada	Adecuada

E10	Medianamente Adecuada	Medianamente Adecuada	Medianamente Adecuada
E11	Medianamente adecuada	Medianamente adecuada	Medianamente adecuada
E12	Medianamente adecuada	Medianamente adecuada	Medianamente adecuada
E13	Inadecuada	Inadecuada	Inadecuada
E14	Adecuada	Adecuada	Adecuada
E15	Medianamente adecuada	Medianamente adecuada	Medianamente adecuada

Fuente: Fransis Salazar, 2007

Elaborado por: Johanna Marcillo

5.1.3.12 DETERMINACIÓN DE ESCENARIOS REALES

Para determinar los escenarios que tienen mayor probabilidad de presentarse, primero es necesario determinar el índice de probabilidad de los mismos:

Tabla 5-21 DETERMINACIÓN DE ESCENARIOS

	MUY PROBABLE	PROBABLE	POCO PROBABLE	OBSERVACIONES
E1			X	ESCENARIO IDEAL
E2	X			ESCENARIO OPTIMISTA
E3	X			MUY PROBABLE
E4		X		IMPROBABLE
E5	X			MUY PROBABLE
E6		X		IMPROBABLE
E7		X		MUY PROBABLE
E8		X		PUEDE DARSE EN EL FUTURO
E9			X	NO FACTIBLE
E10		X		IMPROBABLE
E11			X	IMPROBABLE
E12			X	IMPROBABLE
E13			X	IMPROBABLE
E14		X		IMPROBABLE

E15		X	IMPROBABLE
------------	--	----------	------------

Fuente: Fransis Salazar, 2007

Elaborado por: Johanna Marcillo

Cuando ya se determinaron las probabilidades de los escenarios, se procede a construir los escenarios y detallar las mismas, para el caso de DISTRISUM serán los siguientes:

5.1.3.13 RELACIÓN ACTORES, OBJETIVOS Y VARIABLES.

5.1.3.13.1 ESCENARIO 1

Tabla 5-22 ESCENARIO 1

	INFLACIÓN	TASAS DE INTERÉS	INGRESOS
POSIBILIDADES	ADECUADA	TOTALMENTE ADECUADA	ADECUADA
	MEDIANAMENTE ADECUADA	PARCIALMENTE ADECUADA	MEDIANAMENTE ADECUADA
	INADECUADA	PARCIALMENTE INADECUADA	INEXISTENTES
		ALTAS FRENTE A LA REALIDAD ECONÓMICA	

Fuente: Fransis Salazar, 2007

Elaborado por: Johanna Marcillo

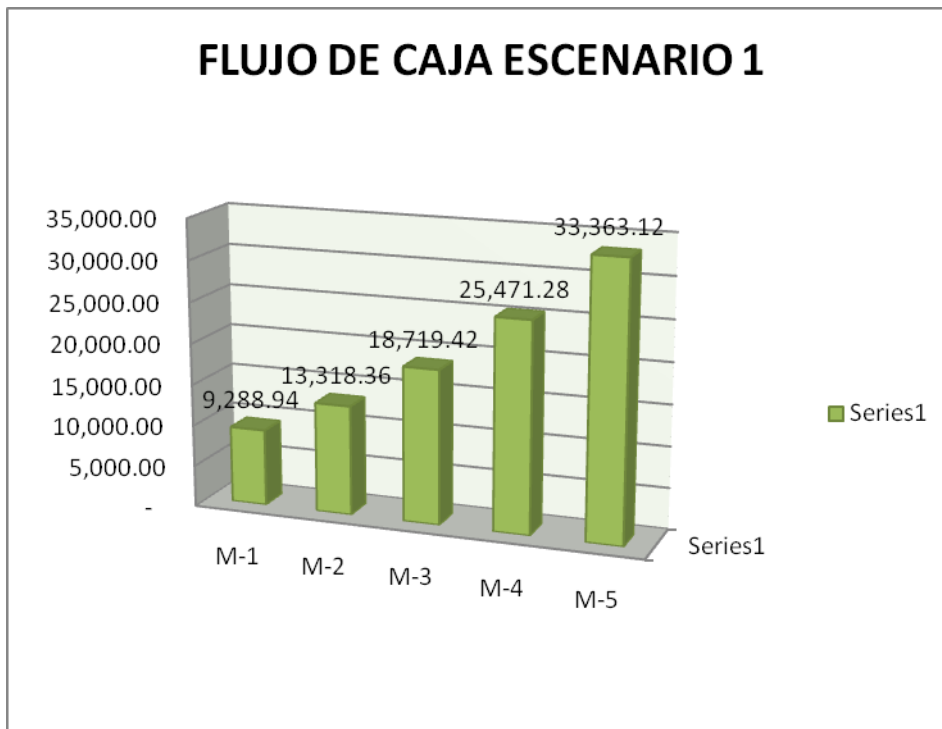
Que las tasa de interés sean medianamente adecuadas permitiendo a las instituciones financieras facilitar los créditos a las microempresas con el fin de adecuar correctamente la infraestructura de la empresa para darle soporte a la tecnología, logrando de esta manera que los diferentes tipos

de convenios y alianzas sean ventajosas para la empresa mejorando la inversión y obteniendo nuevos recursos a través de alianzas estratégicas.

Tabla 5-23 FLUJO DE CAJA - ESCENARIO 1

FLUJO DE CAJA ESCENARIO 1						
DENOMINACIÓN	DATOS PROYECTADOS - MOMENTOS					
	M-0	M-1	M-2	M-3	M-4	M-5
INGRESOS						
OPERACIONALES		48,883.87	52,563.74	59,025.09	66,267.26	76,172.88
Ingresos Brutos		36,210.28	40,555.51	45,422.18	50,872.84	56,977.58
Ingresos Proyectados		12,673.59	12,008.23	13,602.92	15,394.42	19,195.31
NO OPERACIONALES		4,349.13	4,601.38	4,969.49	5,367.05	5,796.41
Descuentos en compras		4,349.13	4,601.38	4,969.49	5,367.05	5,796.41
TOTAL INGRESOS		53,233.00	57,165.12	63,994.58	71,634.31	81,969.30
COSTOS						
Costos de producción		14,518.91	15,076.44	15,655.37	16,256.54	16,880.79
Costo de ventas		18,774.69	19,127.65	19,487.25	19,853.61	20,226.86
TOTAL COSTOS		33,293.60	34,204.09	35,142.63	36,110.15	37,107.65
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		19,939.40	22,961.03	28,851.96	35,524.16	44,861.65
GASTOS OPERACIONALES						
Gastos Administrativos		3,266.63	3,310.08	3,354.10	3,398.71	3,443.91
Gasto Ventas		2,136.08	2,143.77	2,151.49	2,159.23	2,167.01
Gastos de Inversión	(31,000.00)					
Depreciación		1,000.00	1,000.00	1,000.00	-	-
GASTOS NO OPERACIONALES						
Otros egresos (Proyectos)		3,785.00	2,015.00	1,500.00		
TOTAL GASTOS		10,187.71	8,468.85	8,005.59	5,557.94	5,610.92
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		9,751.69	14,492.18	20,846.37	29,966.21	39,250.73
15 % de Participaciones		(1,462.75)	(2,173.83)	(3,126.96)	(4,494.93)	(5,887.61)
UTILIDAD NETA OPERATIVA		8,288.94	12,318.36	17,719.42	25,471.28	33,363.12
Depreciación		1,000.00	1,000.00	1,000.00	-	-
Amortización		-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	(31,000.00)	9,288.94	13,318.36	18,719.42	25,471.28	33,363.12

Ilustración 5-6 FLUJO DE CAJA - ESCENARIO 1



Fuente: DISTRISUM

Elaborado por: Johanna Marcillo

Tabla 5-24 VARIABLES FINANCIERAS ESCENARIO 1

VARIABLES FINANCIERAS DE DECISIÓN	
TMAR Tasa mínima aceptable de rendimiento	19.70%
TIR= Tasa interna de retorno	43.12%
VAN= Valor Actual Neto	22,954.07
B/C= Relación costo beneficio	1.54
I= Tasa de interés pasiva	6.80%
RP= Riesgo País	6.00%
i= Inflación acumulada	6.90%

5.1.3.13.2 ESCENARIO 2

Tabla 5-25 ESCENARIO 2

	INFLACIÓN	TASAS DE INTERÉS	INGRESOS
POSIBILIDADES	ADECUADA	TOTALMENTE ADECUADA	ADECUADA
	MEDIANAMENTE ADECUADA	PARCIALMENTE ADECUADA	MEDIANAMENTE ADECUADA
	INADECUADA	PARCAILMENTE INADECUADA	INEXISTENTES
		ALTAS FRENTE A LA REALIDAD ECONÓMICA	

Fuente: Fransis Salazar, 2007

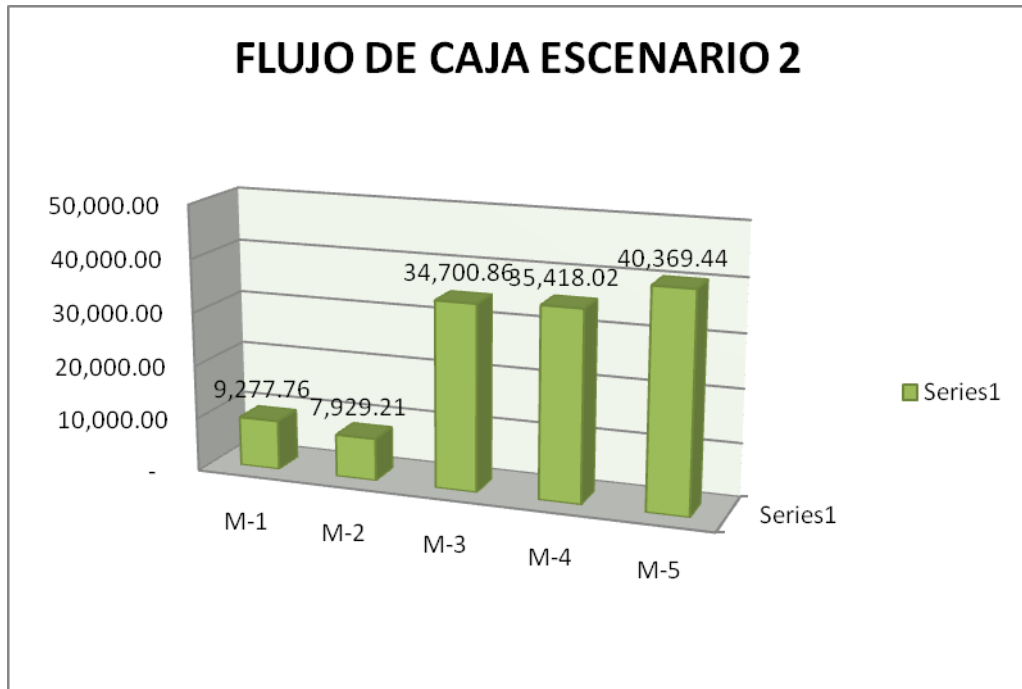
Elaborado por: Johanna Marcillo

Que las tasa de interés sean inadecuadas dificultando el acceso a créditos, lo cual implicaría que la empresa no cuenta con la infraestructura necesaria para dar soporte a la tecnología y por ende cuenta con maquinaria de menor nivel que la industria, lo que dificultaría que al empresa gestione reformas que le permitan ser competitiva al momento de a los competidores entrantes y además no contaría con nuevas inversiones corriendo el riesgo de mantener una baja participación en el mercado.

Tabla 5-26 FLUJO DE CAJA - ESCENARIO 2

FLUJO DE CAJA ESCENARIO 2						
DENOMINACIÓN	DATOS PROYECTADOS - MOMENTOS					
	M-0	M-1	M-2	M-3	M-4	M-5
INGRESOS						
OPERACIONALES		50,694.39	49,340.85	82,743.90	83,956.10	92,092.91
Ingresos Brutos		36,210.28	38,705.17	41,371.95	44,222.48	47,269.41
Ingresos Proyectados		14,484.11	10,635.68	41,371.95	39,733.62	44,823.50
NO OPERACIONALES		4,571.10	4,649.27	5,176.49	5,478.80	5,977.37
Descuentos en compras		4,571.10	4,649.27	5,176.49	5,478.80	5,977.37
TOTAL INGRESOS		55,265.49	53,990.12	87,920.40	89,434.90	98,070.28
COSTOS						
Costos de producción		15,259.93	16,366.27	17,552.83	18,825.41	20,190.25
Costo de ventas		19,732.92	20,433.44	21,908.73	22,329.38	23,459.25
TOTAL COSTOS		34,992.85	36,799.71	39,461.56	41,154.79	43,649.50
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		20,272.64	17,190.40	48,458.83	48,280.11	54,420.78
GASTOS OPERACIONALES						
Gastos Administrativos		3,476.07	3,644.66	3,821.43	4,006.76	4,201.09
Gasto Ventas		2,273.03	2,378.73	2,489.34	2,605.09	2,726.23
Gastos de Inversión	(31,000.00)					
Depreciación		1,000.00	1,000.00	1,000.00	-	-
GASTOS NO OPERACIONALES						
Otros egresos (Proyectos)		3,785.00	2,015.00	1,500.00		
TOTAL GASTOS		10,534.10	9,038.39	8,810.76	6,611.86	6,927.32
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		9,738.54	8,152.02	39,648.07	41,668.26	47,493.46
15 % de Participaciones		(1,460.78)	(1,222.80)	(5,947.21)	(6,250.24)	(7,124.02)
UTILIDAD NETA OPERATIVA		8,277.76	6,929.21	33,700.86	35,418.02	40,369.44
Depreciación		1,000.00	1,000.00	1,000.00	-	-
Amortización		-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	(31,000.00)	9,277.76	7,929.21	34,700.86	35,418.02	40,369.44

Ilustración 5-7 FLUJO DE CAJA ESCENARIO 2



Fuente: DISTRISUM

Elaborado por: Johanna Marcillo

Tabla 5-27 VARIABLES FINANCIERAS ESCENARIO 2

VARIABLES FINANCIERAS DE DECISIÓN

TMAR Tasa mínima aceptable de rendimiento	21.81%
TIR= Tasa interna de retorno	52.04%
VAN= Valor Actual Neto	32,301.29
B/C= Relación costo beneficio	1.96
I= Tasa de interés pasiva	8.40%
RP= Riesgo País	5.41%
i= Inflación acumulada	8.00%

5.1.3.13.3 ESCENARIO 3

TABLA5.29
ESCENARIO 3

	INFLACIÓN	TASAS DE INTERÉS	INGRESOS
POSIBILIDADES	ADECUADA	TOTALMENTE ADECUADA	ADECUADA
	MEDIANAMENTE ADECUADA	PARCIALMENTE ADECUADA	MEDIANAMENTE ADECUADA
	INADECUADA	PARCAILMENTE INADECUADA	INEXISTENTES
		ALTAS FRENTE A LA REALIDAD ECONÓMICA	

Fuente: Fransis Salazar, 2007

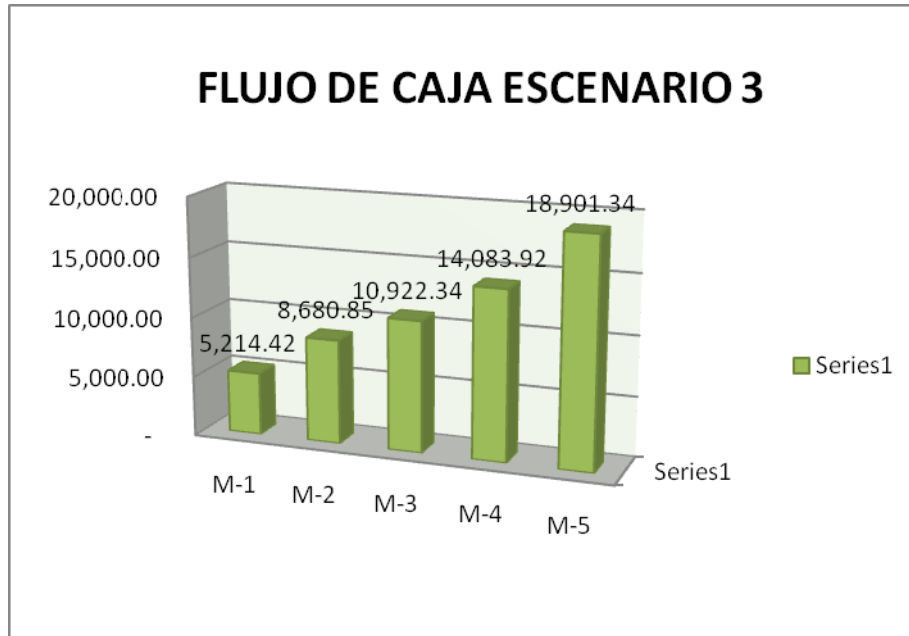
Elaborado por: Johanna Marcillo

Que las tasa de interés sean las adecuadas para que las empresa pueda acceder a los créditos ofrecidos por las instituciones financieras, con el fin de obtener maquinaria al nivel de la empresa mejorando así la calidad de sus productos, lo que le permitirá a la empresa gestionar reformas para establecer estrategias competitivas que le permitan aprovechar las ventajas de la globalización mediante posibles alianzas estratégicas.

Tabla 5-28 FLUJO DE CAJA ESCENARIO 3

FLUJO DE CAJA ESCENARIO 3						
DENOMINACIÓN	DATOS PROYECTADOS - MOMENTOS					
	M-0	M-1	M-2	M-3	M-4	M-5
INGRESOS						
OPERACIONALES		39,831.31	42,464.88	46,362.53	50,553.95	54,891.92
Ingresos Brutos		36,210.28	39,288.15	42,627.65	46,251.00	50,182.33
Ingresos Proyectados		3,621.03	3,176.73	3,734.88	4,302.96	4,709.59
NO OPERACIONALES		4,296.72	4,506.40	4,939.46	5,401.80	5,858.25
Descuentos en compras		4,296.72	4,506.40	4,939.46	5,401.80	5,858.25
TOTAL INGRESOS		44,128.03	46,971.28	51,301.99	55,955.75	60,750.17
COSTOS						
Costos de producción		12,907.01	13,285.19	14,292.20	15,339.82	13,416.21
Costo de ventas		16,690.30	16,855.53	17,791.02	18,735.72	19,565.71
TOTAL COSTOS		29,597.31	30,140.72	32,083.22	34,075.54	32,981.92
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		14,530.72	16,830.56	19,218.77	21,880.21	27,768.25
GASTOS OPERACIONALES						
Gastos Administrativos		2,894.71	2,900.79	3,073.97	3,247.95	3,395.41
Gasto Ventas		1,892.87	1,878.48	1,971.47	2,062.95	2,135.97
Gastos de Inversión	(31,000.00)					
Depreciación		1,000.00	1,000.00	1,000.00	-	-
GASTOS NO OPERACIONALES						
Otros egresos (Proyectos)		3,785.00	2,015.00	1,500.00		
TOTAL GASTOS		9,572.58	7,794.27	7,545.44	5,310.90	5,531.38
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		4,958.14	9,036.29	11,673.34	16,569.31	22,236.87
15 % de Participaciones		(743.72)	(1,355.44)	(1,751.00)	(2,485.40)	(3,335.53)
UTILIDAD NETA OPERATIVA		4,214.42	7,680.85	9,922.34	14,083.92	18,901.34
Depreciación		1,000.00	1,000.00	1,000.00	-	-
Amortización		-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	(31,000.00)	5,214.42	8,680.85	10,922.34	14,083.92	18,901.34

Ilustración 5-8 FLUJO DE CAJA – ESCENARIO 3



Fuente: DISTRISUM

Elaborado por: Johanna Marcillo

Tabla 5-29 VARIABLES FINANCIERAS – ESCENARIO 3

VARIABLES FINANCIERAS DE DECISIÓN

TMAR Tasa mínima aceptable de rendimiento	20.79%
TIR= Tasa interna de retorno	20.09%
VAN= Valor Actual Neto	(568.80)
B/C= Relación costo beneficio	0.89
I= Tasa de interés pasiva	5.29%
RP= Riesgo País	7.00%
i= Inflación acumulada	8.50%

5.1.3.14 COMPARACIÓN DE LOS FLUJOS DE ESCENARIOS

Para determinar cuál es el impacto que la empresa tendrá sin considerar, o a su vez teniendo en cuenta los proyectos, es necesario analizar la comparación que proyectan cada uno de los estudios.

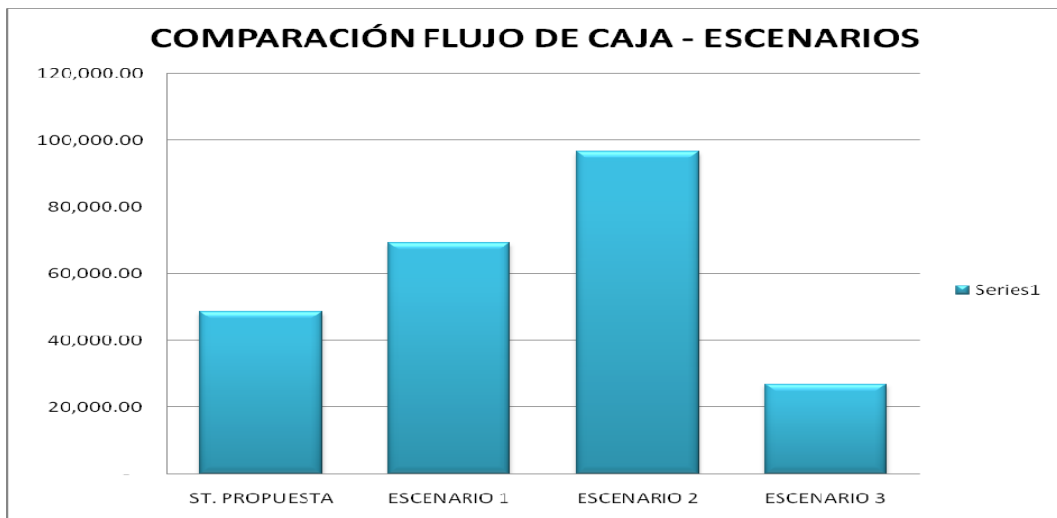
Tabla 5-30 COMPARACIÓN DE FLUJOS DE CAJA – ESCENARIOS

MOMENTOS	ST. PROPUESTA	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3
M-0	(31,000.00)	-31000	-31000.00	(31,000.00)
M-1	8,368.93	9,288.94	9,277.76	5,214.42
M-2	12,365.21	13,318.36	7,929.21	8,680.85
M-3	15,595.08	18,719.42	34,700.86	10,922.34
M-4	19,844.36	25,471.28	35,418.02	14,083.92
M-5	23,335.85	33,363.12	40,369.44	18,901.34
TOTAL	48,509.41	69,161.11	96,695.29	26,802.86

Fuente: DISTRISUM

Elaborado por: Johanna Marcillo

Ilustración 5-9 COMPARACIÓN DE FLUJOS DE CAJA – ESCENARIOS



Fuente: DISTRISUM

Elaborado por: Johanna Marcillo

Tabla 5-31 COMPARACIÓN ENTRE VARIABLES FINANCIERAS – ESCENARIOS

VARIABLES FINANCIERAS - COMPARACIÓN	ST. PROPUEST A	ESCENARI O 1	ESCENARI O 2	ESCENARI O 3
TMAR Tasa mínima aceptable de rendimiento	20.06%	19.70%	21.81%	20.79%
TIR= Tasa interna de retorno	34.25%	43.12%	52.04%	20.09%
VAN= Valor Actual Neto	12,466.02	22,954.07	32,301.29	(568.80)
B/C= Relación costo beneficio	1.22	1.54	1.96	0.89
I= Tasa de interés pasiva	5.19%	6.80%	8.40%	5.29%
RP= Riesgo País	6.51%	6.00%	5.41%	7.00%
i= Inflación acumulada	8.36%	6.90%	8.00%	8.50%

Fuente: DISTRISUM

Elaborado por: Johanna Marcillo

Como podemos observar, en el presente cuadro comparativo los resultados de algunas variables se diferencian unos de otros no solo por valor sino también, gráficamente, es decir los valores que están representados con colores verdes son positivos para la empresa los amarillos preventivos y los anaranjados como negativos; a su vez y con respecto a lo cuantitativo podemos decir lo siguiente:

- En el escenario 1, se procedió a elevar la tasa de interés pasiva, riesgo país, suponiendo una baja en la tasa de inflación además de manejar un porcentaje de aumento en los ingresos por lo tanto aumentaron mesuradamente. Por lo que como resultado de esta simulación se concluye que este escenario es alternativo de la propuesta inicial ya que según las posibilidades barajadas el

contexto financiero es muy similar y de hecho muy factible para la operatividad de DISTRISUM.

- Escenario 2, aquí nos podemos dar cuenta que se constituye como optimista según los resultados proyectados, a pesar de que se aumentó tres puntos en la tasa de interés y la inflación bajo en 0.36 puntos, la empresa se verá obligada a ampliar su margen de rentabilidad esperada la cual está ligada a las variables en mención sumado el riesgo país que se mantuvo constante. Por lo tanto, con esta simulación se logró alcanzar el beneficio / costo más alto de las tres simulaciones propuestas llegando a obtener \$1.96 por cada dólar invertido, también podemos citar la diferencia de siete puntos aproximadamente de la tasa interna de retorno respecto de la tasa mínima aceptable de rendimiento, lo cual significa que ante estas condiciones establecidas la empresa alcanzará más rápidamente la consecución de los objetivos.

Escenario 3, en esta simulación los esfuerzos de la empresa decayeron en el transcurso del tiempo, no obstante las variables principales para la toma de decisiones presentan parámetros mínimos de aceptabilidad, en otras palabras pese al incremento del riesgo país y la tasa de inflación; la empresa enfrenta estas variables exógenas y viabiliza su gestión para el cumplimiento de su visión en el tiempo estimado.

CAPITULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Finalmente, se recaba toda la información obtenida en el desarrollo de los diferentes capítulos del presente estudio, el resultado del estudio lleva los lineamientos establecidos a un punto final, es decir abarca variables de decisión específicamente las que causan mayor incidencia y son parte vital del modelo de gestión estratégica.

6.1 CONCLUSIONES.

El desarrollo del presente proyecto constituye una gran oportunidad para el crecimiento de DISTRISUM en vista de que en el sector de distribución de productos de consumo está en desaceleración y actualmente experimentando poca diversificación lo que ha creado más oportunidades de promover los servicios de la empresa. Después de haber realizado el análisis situacional de la empresa, desarrollar un modelo de gestión estratégica para la misma, haber generado proyectos y estudiar el impacto financiero de estos, se han llegado a las siguientes conclusiones:

- Todos los problemas y falencias que atraviesa el sector radican en la desatención gubernamental que ha sufrido el mismo, a esto sumado lo altos aranceles que posee este sector.

- La empresa DISTRISUM tiene grandes posibilidades de desarrollarse en el mercado fronterizo debido que después de haber realizado el modelo de gestión estratégica basada en Balanced Scorecard, se constituye como un soporte empresarial que es aplicado por todas las empresas emprendedoras no solo del sector sino del conglomerado nacional.

- En la actualidad existe competencia intensa y directa para los servicios que ofrece la empresa, lo que a su vez es un factor que puede generar estrategias prometedoras para la consecución de los objetivos, además de poder medir los esfuerzos de la empresa dentro del mercado.

- La empresa debe abordar las oportunidades actuales para poder reducir las debilidades obteniendo una mejor imagen corporativa y participación en el mercado, haciendo uso de todas las capacidades del personal, del sistema informático, sus telecomunicaciones, con el propósito de brindar un mejor servicio, evitando las pérdidas por mal uso de los recursos, lo que a su vez generan ingresos crecientes y permiten ser competitivos y que la empresa este preparados para futuros retos en el sector que desarrolla sus actividades.

- Cualquier acción financiera debe estar sustentada en el plan de optimización acompañada por un reglamento y una planificación adecuada a fin de hacer uso apropiado de los recursos económicos frente a los fines perseguidos, y promover el desarrollo sostenido y sustentable utilizando para ello los recursos disponibles y los recursos obtenidos en la mejora constante del personal y de la organización.

- Los resultados proyectados en el Estudio Financiero muestran márgenes aceptables de rendimiento, en los que se comprueban que la empresa recuperará su inversión a corto plazo, mostrando además un beneficio aceptable.

- Sus principales oportunidades, se basan en la capacidad intelectual, trabajo en equipo y liderazgo, lo que permite reducir las debilidades, aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas para poder acoplarse en el mercado y crecer en conjunto con él.

- El conjunto de objetivos y estrategias planteados están orientados a lo plasmado en su horizonte de MISION y VISION.

6.2 RECOMENDACIONES.

- Se recomienda que la empresa aplique las estrategias corporativas obtenidas en el análisis, de la mejor manera para que la institución se perfeccione en el mercado objetivo y sea el reconocido en el mercado nacional.
- Es de vital que la organización desarrollará y apliqué los proyectos estratégicos planteados considerando que los mismo son flexibles y deben acoplarse a las realidad del entorno en el momento que se lleven a cabo para obtener el más alto beneficio posible para el fortalecimiento corporativo.
- No debe dejarse de lado el desarrollo de la cultura organizacional, que permita un fortalecimiento de la identidad, mejoramiento en el desarrollo de los trabajos operativos y que lleve a la empresa a los niveles de calidad.
- Desarrollar y fomentar una filosofía corporativa así como cultura organizacional produciendo una mejor imagen con el cliente final.
- Para aplicar obtener el mejor beneficio del plan estratégico se deben aplicar correctamente los planes planteados, por tanto se deben tomar en cuenta que para ellos se debe empezar con cambio de mentalidad del personal y aplicar las iniciativas que devine el Tablero de Comando.

□ Destinar los recursos necesarios para la correcta aplicación y desarrollo de los proyectos, midiendo sus resultados ya que muestran resultados aceptables y benéficos para la empresa con un TIR del 34.25% y una Relación B/C de 1,22; resultados excelentes para un mercado competitivo.

7 BIBLIOGRAFIA

Gobierno Provincial del Carchi, Situación socio económica, Subdirección de Estudios. Mayo 2005.

Guillermo L, Dumrauf. Finanzas Corporativas. México, Edición: Raquel Franco Pág. 59.

Harold Koontz, Administración Una perspectiva global, España; Onceava Edición. Pág. 134

Hernández S., Fernández R., y Baptista C, "Metodología de la Investigación", México, Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill,. P. (1998).

Jacques Lambin, Jean , Marketing Estratégico. México, Tercera Edición. Pág. 347, 1995.

Kinnear, Taylor, Investigación de mercados, México, Mc Graw Hill, Ed. quinta edición, Pág. 25, 2000

Manual orgánico funcional, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tulcán Ltda., 2006

Mills Nick D., 1989. [sic]

Mintzberg, Henry; “El Proceso Estratégico” Primera Edición, Impreso en México.1999.

Mintzberg, Henry; James, Brian; Jhon, Quinny Voyer; **El Proceso Estratégico**. Edición Breve Pág.110

Saltos, Napoleón.: **Ecuador y su realidad. Fundación José Peralta**. Quito – Ecuador, Séptima Edición. Pág. 209

Staton William, **“Fundamentos de Marketing”**, Décima edición, Impreso en México, 2001

Abendaño, Augusto; Benavides, Verónica Planificación Estratégica [Informe]. - Quito : Tesis-ESPE, 2001.

Edicions-UPC Editorial de la Universitat Politècnica de Catalunya [En línea]. - Edificio Omega-Barcelona, 1994-2008. - 15 de Mayo de 2008. - www.edicionsupc.es.

Edzon Zevallos Juan El Prisma [En línea] // Fundamentos de Administración. - El Prisma.com, 2001-2008. - 13 de Mayo de 2008. - www.elprisma.com.

eluniverso/ECONOMÍA eluniverso.com Noticias del Ecuador y del mundo [En línea] // Redacción / Economía. - Diario El Universo, 2004-2008. - 7 de Mayo de 2008. - www.eluniverso.com.

Ernesto Yturralde & Asociados Latinoamérica Ernesto Yturralde & Asociados Latinoamérica - Bienvenido al Website Oficial [En línea] // La Cultura Corporativa / Cultura Organizacional. - CNCF, 1994. - 10 de Mayo de 2008. - http://www.yturralde.com/cultura_corporativa.htm.

Ferrari Sergio PUEBLOS, Asociación y Dignidad [En línea] // Revista de Información y Debate. - SPIP-Madrid, 2005-2008. - 15 de Mayo de 2008. - www.revistapueblos.org.

Foro-Democrático Foro Democrático.org [En línea]. - Pablo Corral Vega, 2008. - Mayo de 2008. - www.forodemocratico.org.

Garzón Obando Marco Fernando Modelo de gestión estratégica utilizando como herramienta el balanced scorecard aplicado a la empresa avícola "Diana Carolina" [Sección del libro] // Tesis previo a la obtención del título de ingeniería en mercadotecnia / aut. libro Garzón Obando Marco Fernando, Montoya Director-Ing.Edwin y Salazar Pico Codirector-Ing.Francis Iván. - Sangolquí : ESPE - curso taller, 2008. - Vol. I.

GestioPolis GestioPolis.com [En línea] // la primera comunidad de conocimiento en negocios de Hispanoamérica. - Carlos López, 2008. - 2008. - <http://www.gestiopolis.com/>.

Gómez Alberto Ortiz GERENCIA FINANCIERA y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO [Libro]. - Bogotá D.C. : Mc Graw Hill, 2005. - Segunda. - ISBN: 958410363-6. **Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”** 237

Gomez Humberto Serna Gerencia Estratégica [Libro]. - Bogotá, D.C : 3R Editores, 1998. - 8a. ed. actualizada : pág. 413. - 9589613772.

KAIZEN S.A. GRUPO GRUPO KAIZEN S.A. En el grupo Kaisen no solo vendemos servicios, ofrecemos beneficios [En línea] // Notilik - Noticias. - Prof. Alvaro Reynoso, 1990. - 10 de Mayo de 2008. - www.grupokaizen.com/bsce/Alineamiento_estrategico_la Eliminacion_de_la_teoría.pdf.

Lecaro López Manuel Ignacio El Nuevo Empresario/Noticia [En línea]. - mantareys, 2008. - 10 de Mayo de 2008. - www.elnuevoempresario.com.

Macías Washington y Méndez Prado Mariela Ecuador Invierte [En línea] // Ecuador Invierte - nunca fue más fácil invertir. - CIEC © 2007 || ESPOL - ICHE FACULTAD, 2007. - 11 de Mayo de 2008. - <http://www.ecuadorinvierte.com>.

Mark Pendergrast Demetris Vronlis, Vincent Mok, Jain Sharp, Xiudian Dai, Godfrey Yeung, Maurren Taylor, Carroll Mohn, Leo - Paul Danna, Brenda M, Jerry L. Paine El estilo Coca-Cola Estrategias para competir en un mercado global [Libro]. - Barcelona : Deusto, 2007. - ISBN: 84-234-2480-4.

Mercedes Costa García Maria del Pilar Galeote Muñoz Negociar pra CON-vencer [Libro]. - Aravaca : Mc Graw Hill, 2004. - ISBN: 84-481-2998-9.

Mintzberg, Henry; Quinn, James Brian; Ghoshal, Sumantra; Miño, Eduardo El proceso estratégico [Libro] / trad. Henry Mintzberg James Brian Quinn, Sumantra Ghoshal, Eduardo Miño. - Madrid : Prentice Hall, 1998. - Ed. europea revisada | 3 Ediciones : pág. 841. - ISBN:8483220504.

Monografias.com Monografias.com [En línea] // El Centro de Tesis, Documentos, Publicaciones y Recursos Educativos más amplio de la Red. - Monografias.com S.A., 2008. - 2008. - <http://www.monografias.com/>.

Porter Michel E. ESTRETEGIA COMPETITIVA Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia [Libro]. - México : Compañía Editorial Continental, 2006. - ISBN: 968-26-1184-9.

PROhumana Fundación PROhumana, promoviendo la Responsabilidad Social en Chile [En línea] // PROhumana. - Cebec, 2007. - 2007. - <http://www.prohumana.cl/>.

Redacción/Economía eluniverso.com Noticias del Ecuador y del mundo [En línea] // eluniverso.com/ECONOMÍA. - 7 de Mayo de 2008. - 1o de Mayo de 2008. <http://www.eluniverso.com/2008/05/07/0001/9/3362792E7F4E4AD99FD42594D87D11D2.html>.

Salas, Tania Monografias.com [En línea] // Globalización y Diversidad. - Monografias.com S.A, 1997-2008. - 14 de Mayo de 2008. - www.monografias.com.

Salazar, Francis ESTRATEGIA... Todo lo que se debe conocer y aplicar sobre: GESTIÓN ESTRATEGICA DE NEGOCIOS, PROSPECTIVA ESTRATÉGICA, BALANCED SCORECARD [Libro]. - Quito : Management Advise & Consultig, 2007. - Vol. [ver.1.0+].

Salazar, Francis Sistemas de Entrenamiento y Calificación de Nuevas Filiales [Informe]. - Quito : MA&C, 2008.

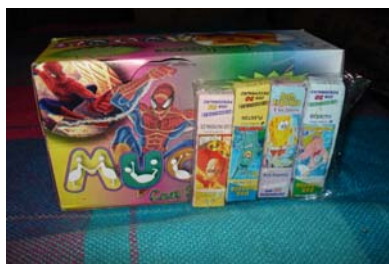
Santos Dr. Antonio Alva Proyectos de Tesis [En línea] // SBReadResourceServlet. - 23 de Septiembre de 2004. - 18 de Abril de 2008. - <http://cmapspublic2.ihmc.us/servlet/SBReadResourceServlet>.

Slater Robert El relanzamiento de Microsoft Cómo inventaron su empresa Bill Gates y Steve Ballmer [Libro]. - Barcelona : Deusto, 2007. - ISBN: 84-234-2469

Vivek Gupta K. Prashanth, Padmini Dittakavi, Senthil Ganesan, Margaret L. Williams, Mark N. Frolick, James W. Candler, Prashanth C. Palvia, Jane D. Thompson, Steven M. Zeltmann, Chad A. Bruso, James J. Valentine, Bingguand Li, Michael W. Riley, Binshan L El estilo FedEx Claves para obtener la ventaja competitiva [Libro]. - Barcelona : Deusto, 2007. - ISBN: 84-234-2482-0.

8 ANEXOS

DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS EMPRESA DISTRISUM



Gestión Estratégica “Empresa DISTRISUM”

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Autor: Johanna Marcillo Ramos

