

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR



GESTIÓN EMPRESARIAL

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

TEMA

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA CORPORACIÓN ALIMENTICIA
DELGADO E HIJOS “COALDEH” UBICADA EN LA CIUDAD DE TULCÁN.**

AUTOR

MOISÉS ANDRÉS VILLA CAICEDO

ASESOR

MBA. DIEGO RICARDO RUBIO ERAZO

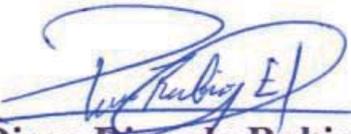
Quito - 2019

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

MBA. Diego Rubio en calidad de asesor/a del trabajo de investigación designado por disposición de Cancillería de la UMET, certifico que el Sr. Andrés Villa, ha culminado el trabajo de investigación con el tema **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA CORPORACIÓN ALIMENTICIA DELGADO E HIJOS “COALDEH” UBICADA EN LA CIUDAD DE TULCÁN** quien ha cumplido con todos los requisitos legales exigidos por los que se aprueba la misma.

Es todo en cuento puedo decir en honor a la verdad, facultando al interesado hacer uso de la presente, así como también se autoriza la presentación para la evaluación por parte del jurado respectivo.

Atte.


Ing. Diego Ricardo Rubio Erazo
Gestión Empresarial



Factura: 003-002-000125630



20191701004P00143

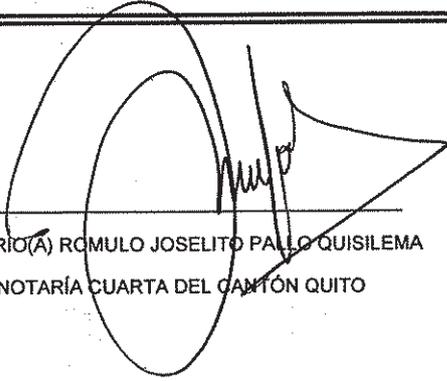


NOTARIO(A) ROMULO JOSELITO PALLO QUISILEMA

NOTARÍA CUARTA DEL CANTON QUITO

EXTRACTO

Escritura N°:	20191701004P00143						
ACTO O CONTRATO:							
DECLARACIÓN JURAMENTADA PERSONA NATURAL							
FECHA DE OTORGAMIENTO:	8 DE ENERO DEL 2019, (10:55)						
OTORGANTES							
OTORGADO POR							
Persona	Nombres/Razón social	Tipo interviniente	Documento de Identidad	No. Identificación	Nacionalidad	Calidad	Persona que le representa
Natural	VILLA CAICEDO MOISES ANDRES	POR SUS PROPIOS DERECHOS	CÉDULA	0401234901	ECUATORIANA	COMPARECIENTE	
A FAVOR DE							
Persona	Nombres/Razón social	Tipo interviniente	Documento de Identidad	No. Identificación	Nacionalidad	Calidad	Persona que representa
UBICACIÓN							
Provincia		Cantón		Parroquia			
PICHINCHA		QUITO		MARISCAL SUCRE			
DESCRIPCIÓN DOCUMENTO:							
OBJETO/OBSERVACIONES:							
CUANTÍA DEL ACTO O CONTRATO:	INDETERMINADA						



NOTARIO(A) ROMULO JOSELITO PALLO QUISILEMA
NOTARÍA CUARTA DEL CANTÓN QUITO

Notaría Cuarta del Distrito Metropolitano de Quito
Dr. Rómulo Josefito Pallo Q.
Notario



1rio

2 N° Escritura: 20191701004P00143

3 N° Factura: 003-002-000125630

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

DECLARACION JURAMENTADA

17

OTORGADA POR:

18

MOISES ANDRES VILLA CAICEDO

19

CUANTIA: INDETERMINADA

20

21

DI: 2 COPIAS

22

&&&J.P.S&&

23

En la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, Capital de la

24

República del Ecuador, hoy ocho de enero del año dos mil

25

diecinueve, ante mí, **DOCTOR ROMULO JOSELITO PALLO**

26

QUISILEMA, Notario Cuarto del Cantón Quito, comparece con

27

plena capacidad, libertad y conocimiento, a la celebración de la

28

presente escritura; por sus propios y personales derechos el

Notaría Cuarta del Distrito Metropolitano de Quito
Dr. Rómulo Josefito Pallo Q.
Notario

1 señor MOISES ANDRES VILLA CAICEDO. El compareciente declara
2 ser de nacionalidad ecuatoriana, mayor de edad, de estado civil
3 soltero, de profesión Ingeniero en Gestión Empresarial,
4 domiciliado en la siguiente dirección: Calle Lugo y Lerida,
5 sector La Floresta, de esta ciudad de Quito, con número de
6 teléfono: cero nueve ocho tres cero siete siete cinco seis ocho
7 (0983077568), hábil para contratar y contraer obligaciones, a
8 quien de conocer doy fe, en virtud de haberme exhibido sus
9 documentos de identificación, y autorizado por el
10 compareciente para descargar el Certificado Electrónico de
11 Datos de Identidad del Sistema Nacional de Identificación
12 Ciudadana del Registro Civil. Advertido el compareciente por
13 mí, el Notario, de los efectos y resultados de la presente
14 escritura, así como examinado que fue en forma aislada y
15 separada, de que comparece al otorgamiento de esta escritura
16 sin coacción, amenazas, temor reverencial, promesa o seducción,
17 me pide que eleve a escritura pública la siguiente declaración
18 juramentada: Yo, MOISES ANDRES VILLA CAICEDO, mayor de edad,
19 titular de la cédula de ciudadanía número cero cuatro cero uno dos tres cuatro nueve
20 cero uno (0401234901), tengo a bien declarar bajo juramento, que he realizado mi tesis
21 para obtener mi título de INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL en la Universidad
22 Metropolitana de Quito, declarando que soy el autor del tema y tesis inédito DISEÑO DE
23 UN PLAN ESTRATEGICO EN LA CORPORACIÓN ALIMENTICIA DELGADO E HIJOS
24 "COALDEH", misma que no es imitación de ninguna obra de este tipo o materia. Es todo
25 cuento puedo declarar en honor a la verdad.-HASTA AQUÍ LA DECLARACIÓN.- Para
26 la celebración y otorgamiento de la presente escritura se
27 observaron todos los preceptos legales que el caso requiere, y leída
28 que le fue la misma por mí, el Notario la compareciente, aquella

Notaría Cuarta del Distrito Metropolitano de Quito

Dr. Rómulo Joselito Pallo Q.

Notario



1 se ratifica en la aceptación de su contenido y firma conmigo se
2 incorpora al protocolo de esta Notaría la presente escritura de
3 todo lo cual doy fe.-

4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28

Andrés Villa



MOISES ANDRES VILLA CAICEDO

040234907

Rómulo Pallo

DOCTOR ROMULO JOSELITO PALLO QUISILEMA

NOTARIO CUARTO DEL CANTÓN QUITO

El Nota...

REPÚBLICA DEL ECUADOR
DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTRO CIVIL
IDENTIFICACIÓN Y CEDULACIÓN



CEDULA No. **040123490-1**

CIUDADANÍA
APELLIDOS Y NOMBRES
**VILLA CAICEDO
MOISES ANDRES**

LUGAR DE NACIMIENTO:
CARCHI
TULCAN
TULCAN

FECHA DE NACIMIENTO: 1983-08-29
NACIONALIDAD: ECUATORIANA
SEXO: M
ESTADO CIVIL: Soltero



INSTRUCCIÓN SUPERIOR PROFESIÓN / OCUPACIÓN ESTUDIANTE E1333A2220

APELLIDOS Y NOMBRES DEL PADRE: VILLA REVELO MOISES SALVADOR

APELLIDOS Y NOMBRES DE LA MADRE: CAICEDO YOLANDA GUADALUPE

LUGAR Y FECHA DE EXPEDICIÓN: SAN CRISTOBAL 2011-12-16

FECHA DE EXPIRACIÓN: 2021-12-16

800458672




CERTIFICADO DE VOTACIÓN
4 DE FEBRERO 2018

012 JUNTA No. 012 - 046 NÚMERO 0401234901 CEDULA

VILLA CAICEDO MOISES ANDRES
APELLIDOS Y NOMBRES

CARCHI PROVINCIA CIRCUNSCRIPCIÓN:
TULCAN CANTÓN ZONA: 3
TULCAN PARROQUIA




REFERENDUM Y CONSULTA POPULAR 2018

CIUDADANO

ESTE DOCUMENTO ACREDITA QUE USTED SUFRAGÓ EN EL REFERENDUM Y CONSULTA POPULAR 2018

ESTE CERTIFICADO SIRVE PARA TODOS LOS TRÁMITES PÚBLICOS Y PRIVADOS

[Signature]
F. PRESIDENTA/E DE LA JRV

IMP-IGM,MJ

NOTARIA CUARTA CANTÓN QUITO
RAZÓN: De conformidad con lo dispuesto en el Art. 18.5 de la Ley Notarial, certifico que la fotocopia es igual al documento original que se me exhibió y se devolvió. En..... foja(s)

Quito 08 ENE 2019

MSc. RÓMULO JOSELITO PALLO Q.
NOTARIO CUARTO





CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD

Número único de identificación: 0401234901

Nombres del ciudadano: VILLA CAICEDO MOISES ANDRES

Condición del cedulao: CIUDADANO

Lugar de nacimiento: ECUADOR/CARCHI/TULCAN/TULCAN

Fecha de nacimiento: 29 DE AGOSTO DE 1983

Nacionalidad: ECUATORIANA

Sexo: HOMBRE

Instrucción: SUPERIOR

Profesión: ESTUDIANTE

Estado Civil: SOLTERO

Cónyuge: No Registra

Fecha de Matrimonio: No Registra

Nombres del padre: VILLA REVELO MOISES SALVADOR

Nacionalidad: COLOMBIANA

Nombres de la madre: CAICEDO YOLANDA GUADALUPE

Nacionalidad: ECUATORIANA

Fecha de expedición: 16 DE DICIEMBRE DE 2011

Condición de donante: SI DONANTE POR LEY

Información certificada a la fecha: 8 DE ENERO DE 2019

Emisor: ROMULO JOSELITO PALLO QUISILEMA - PICHINCHA-QUITO-NT 4 - PICHINCHA - QUITO



N° de certificado: 194-187-12980



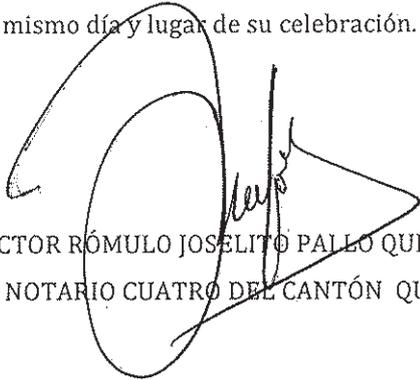
194-187-12980

Ing. Jorge Troya Fuertes

Director General del Registro Civil, Identificación y Cedulación
Documento firmado electrónicamente



Se otorgó ante mí, en fe de ello confiero esta SEGUNDA COPIA CERTIFICADA, de la escritura de DECLARACIÓN JURAMENTADA otorgada por MOISES ANDRES VILLA CAICEDO, debidamente firmada y sellada en Quito, el mismo día y lugar de su celebración.


DOCTOR RÓMULO JOSELITO PALLO QUISILEMA
NOTARIO CUATRO DEL CANTÓN QUITO



DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaración de autoría del trabajo

Yo, MOISÉS ANDRÉS VILLA CAICEDO, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador “UMET”, declaro en forma libre y voluntaria que la presente investigación que versa sobre **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA CORPORACIÓN ALIMENTICIA DELGADO E HIJOS “COALDEH” UBICADA EN LA CIUDAD DE TULCÁN**, así como las expresiones vertidas en la misma son autoría del/la compareciente, quien ha realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al remitirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,



Moisés Andrés Villa Caicedo

C.C 0401234901

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, MOISÉS ANDRÉS VILLA CAICEDO, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador “UMET autor del trabajo de investigación, con el tema **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA CORPORACIÓN ALIMENTICIA DELGADO E HIJOS “COALDEH” UBICADA EN LA CIUDAD DE TULCÁN**, manifiesto de forma libre y voluntaria lo siguiente:

Cedo los derechos del proyecto de sistematización a la Universidad, y que el contenido sirva de fuente de información y conocimiento para el bienestar Universitario.

Atentamente,



Moisés Andrés Villa Caicedo

C.C 0401234901

DEDICATORIA

De manera especial e infinita a mi Madre Yolanda Caicedo + que en paz descansa, quién con su amor, esfuerzo y dedicación supo inculcar en mí la perseverancia y rectitud para salir adelante en la vida, a mi padre Moisés Villa, por ser mi guía, amigo y consejero siempre.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis maestros quienes supieron formarme a lo largo de mi carrera universitaria y con sus conocimientos aportaron enormemente en mi formación como ser humano y profesional, a mis hermanos que son mi fuente de inspiración en la vida los cuáles siempre estuvieron para apoyarme y hacer de mí un buen hermano, amigo y compañero.

Agradezco al Sr. William Delgado y al Sr Ing. Santiago Delgado, por permitirme desarrollar mi trabajo en su Corporación Alimenticia Delgado e Hijos COALDEH.

A mi novia Manuela Camargo y a la Familia Lucero Castro por su apoyo incondicional.

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE.....	vii
INDICE DE TABLAS	x
INDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT.....	xiii
ANTECEDENTES	1
Justificación	2
Situación Problemática.....	3
Formulación del Problema	6
Determinación del objeto de estudio y campo de investigación	6
Objetivos	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos	6
Población y la muestra seleccionada.....	6
Modalidad de la investigación.....	7
Paradigma de Investigación	7
Enfoque de investigación.....	8
Metodología de investigación	8
Método de investigación.....	8
Tipos de investigación.....	9
Recolección de datos	9
Instrumento de investigación	10
Validación del instrumento.....	11
Marco Teórico.....	11
Antecedentes de la investigación.....	11
Fundamentación contextual.....	12
Fundamentación Legal	12

Ley de economía popular y solidaria	13
Fundamentación Teórica	13
Planificación	13
Planificación estratégica.....	14
Modelo de planificación estratégica a utilizar	14
Estructura de la Planificación Estratégica	14
Análisis FODA	19
Matriz EFE	20
Matriz EFI	20
Matriz MAFE	21
Matriz PEST	22
Matriz PORTER.....	23
Matriz del Perfil Competitivo	24
Plan Operativo Anual (POA)	24
Clasificación de empresas comerciales	25
Las 5 S del servicio.....	26
Empresa de confitería.....	26
Planificación estratégica.....	27
Corporación.....	27
Productos de consumo masivo	27
CAPITULO I	29
1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA	29
1.1 Macro Ambiente.....	29
1.1.1 Factor Político.....	29
1.1.2 Factor Económico.....	30
1.1.3 Factor Social.....	32
1.1.4 Factor Tecnológico	32
1.1.5. Factor ambiental	33
1.2. Microambiente	33
1.2.1. Poder de negociación de los proveedores.....	33
1.2.2. Poder de negociación de los clientes	34
1.2.3. Nivel de rivalidad de las empresas competidoras.....	34
1.2.4. Amenaza de productos sustitutos	35
1.2.5. Amenaza de nuevos competidores	35

1.3. Análisis interno	35
1.2.1 Capacidad Administrativa	36
1.2.2 Capacidad Tecnológica.....	37
1.2.3 Capacidad Financiera	38
1.2.5 Capacidad de Recursos Humanos.....	38
1.4 Análisis FODA.....	39
CAPITULO II.....	40
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	40
2.1. Misión.....	40
2.2. Visión	41
2.3. Objetivos	42
2.3.1. Objetivo general	42
2.3.2. Objetivos específicos.....	42
2.4. Principios corporativos.....	43
2.5. Valores corporativos	44
2.6. Planificación estratégica a 3 años.....	45
2.7. Priorización de proyectos	46
2.8. Plan Operativo Anual (POA) Año 1	46
2.9. Plan Operativo Anual (POA) Año 2	47
2.10. Plan Operativo Anual (POA) Año 3	47
2.11. Tablero de control	48
2.13. Mapa estratégico	49
2.14. Relación Beneficio Costo.....	50
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52
Conclusiones	52
Recomendaciones.....	53
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54

INDICE DE TABLAS

Tabla N.- 1. Matriz de análisis de situación.....	4
Tabla N.- 2. Modelo genérico de la matriz FODA	20
Tabla N.- 3. Ingresos, egresos y utilidad de la empresa “COALDEH”	38
Tabla N.- 4. FODA	39
Tabla N.- 5. Estructura de la Misión.....	41
Tabla N.- 6. Estructura de la Visión	42
Tabla N.- 7. Matriz axiológica de principios para la empresa COALDEH	43
Tabla N.- 8. Matriz axiológica de valores para la empresa COALDEH	44
Tabla N.- 9: Matriz de planificación estratégica.....	45
Tabla N.- 10. Matriz de priorización de proyectos	46
Tabla N.- 11. Plan Operativo Anual para el primer año	46
Tabla N.- 12. Plan Operativo Anual para el segundo año	47
Tabla N.- 13. Plan Operativo Anual para el tercer año.....	47
Tabla N.- 14. Tablero de control.....	48
Tabla N.- 15. Ingresos proyectados con y sin planificación estratégica.....	50
Tabla N.- 16. Inversión requerida total.....	50
Tabla N.- 17. Ingresos y gastos actualizados	51

INDICE DE FIGURAS

Figura N.- 1. Árbol de problemas	4
Figura N.- 2. Modelo de una matriz MAFE.....	22
Figura N.- 3. Modelo de las cinco fuerzas de PORTER.....	24
Figura N.- 4. Evolución del Producto Interno Bruto (PIB) en el Ecuador.....	30
Figura N.- 5. Evolución de la inflación en el Ecuador.....	31

RESUMEN

El Diseño e Implementación de un Plan Estratégico para la Corporación Alimenticia Delgado e Hijos “COALDEH” es una propuesta para que los directivos se puedan enfocar en cumplir los objetivos para la adecuada toma de decisiones futuras y ser capaces de situar a la Corporación en la posición competitiva a la que se aspira para un futuro previsible.

Esta propuesta está elaborada en base a las necesidades de la Corporación, la demanda del mercado local y a las expectativas de los directivos de la misma.

Se fundamenta en el diseño de Planes Estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas ya sea estas a corto mediano y largo plazo, además se realizará la formulación de objetivos organizacionales, análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa, análisis del entorno, formulación de alternativas estratégicas para modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias.

Palabras clave: Plan estratégico; Alimentos; Mercado

ABSTRACT

The Design and Implementation of a Strategic Plan for the Delgado e Hijos Food Corporation "COALDEH" is a proposal for managers to focus on a future decision-making framework and be able to position the Corporation in a competitive position that is aspired for the foreseeable future.

This proposal is based on the needs of the Corporation, the demands of the local market and the expectations of the managers of the same.

It is based on the design of strategic plans for the achievement of its objectives and goals, whether these are short and medium term, in addition to the formulation of organizational objectives, analysis of the strengths and limitations of the company, environmental analysis, formulation of strategic alternatives to model and reshape the business and products of the company so that they combine to produce satisfactory development and profits.

Keywords: Strategic plan; Foods; Market

ANTECEDENTES

El Sr William Delgado, un visionario hombre de la provincia del Carchi, empezó en el año 1981 trayendo productos de confitería del país fronterizo de Colombia y entregándolos en la capital de los ecuatorianos en el sector de El Tejar, centro de mucho comercio, trabajó persistentemente junto con sus colaboradores para conseguir que su pequeño negocio creciera.

En el año 2001, el propietario decide importar desde China confitería, con el fin de satisfacer la demanda existente.

En nuevos mercados se empezó a comercializar toda clase de dulces y confites que lograron conquistar a consumidores y así se dio origen a COALDEH Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Tulcán, en las calles Manabí y Venezuela, constituyéndose en una empresa que aprovechó la riqueza natural de sus productos y la experiencia adquirida, para convertirse en una de las más grandes comercializadoras de dulces del país.

En el año 2001, COALDEH Cía. Ltda., lanzó al mercado variedades de dulces que tuvieron éxito y se popularizaron. Mientras el comercio de productos aumentaba, la empresa empezó a posesionarse en el mercado ecuatoriano. Muy pronto, se vería beneficiada con la visión empresarial de quien la llevaría a convertirse en una de las empresas más importantes del país.

En el año 2004 regresan al mercado las Empresas Universal Sweet y Colombina, esta última posesionándose en el Ecuador por brindar un alto nivel de satisfacción a los consumidores. Para inicios del año, estas dos grandes empresas miran una oportunidad de crecimiento en el mercado, entregando sus productos para que sean comercializados por COALDEH Cía. Ltda., con lo que revolucionan el mercado del dulce y aumentan las ventas de la Empresa, convirtiéndose en los productos estrellas y el favorito entre los consumidores de todas las edades.

La Compañía se expandió, especialmente en el mercado internacional, logrando importantes asociaciones con empresas como Sweet Food, empresa japonesa de productos de confitería.

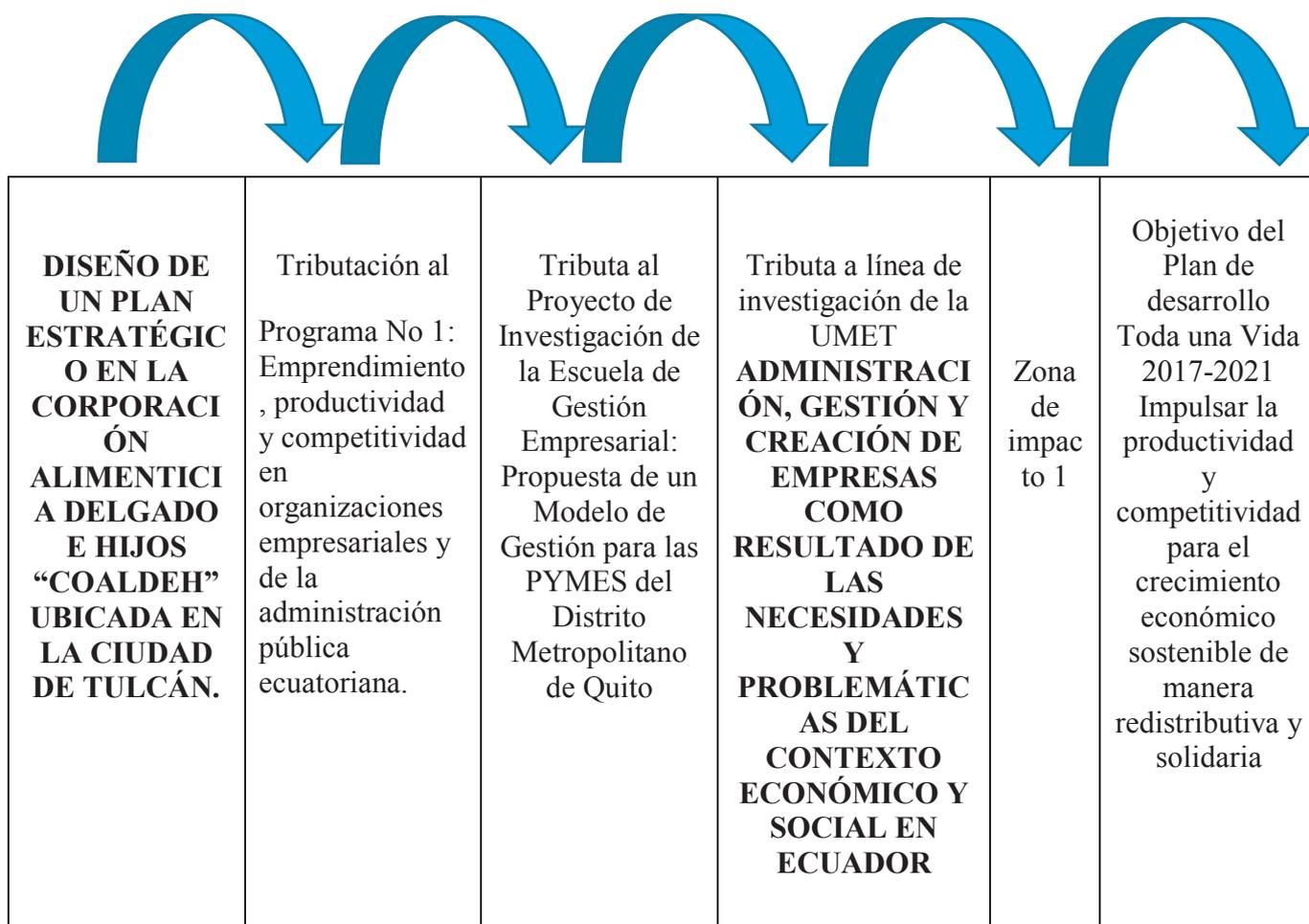
Justificación

COALDEH, Corporación Alimenticia Delgado E Hijos Cía. Ltda.; es una compañía enfocada a comercializar productos de confitería, fundamentada en el bienestar y compromiso de su capital humano, en el desarrollo de marcas líderes y productos innovadores de alta calidad y aceptación en el mercado.

La elaboración de tesis de grado en la Corporación Alimenticia Delgado e Hijos COALDEH es para mejorar la situación actual en la que se encuentra el negocio, es por esto que se pretende realizar el Diseño de un Plan Estratégico ya que desde su creación dicha empresa no ha contado con este instrumento ni tampoco el personal que labora ha sido capacitado. Con este antecedente se busca determinar las debilidades y fortalezas más significativas para que los directivos y su fuerza laboral apliquen soluciones adecuadas para que la empresa aumente sus utilidades.

Con la implementación del presente Plan Estratégico, se pretende crear una cultura organizacional con el fin de fortalecer las actividades que desarrollan cada uno de los niveles ocupacionales desde la gerencia hasta la parte operativa.

Por ende, la finalidad del presente proyecto es el de lograr que la empresa sea más competitiva que siga brindando productos y servicios de calidad y que nuestros clientes se identifiquen con la Corporación y sean los principales voceros de una buena calidad y servicio que se les pretende brindar.



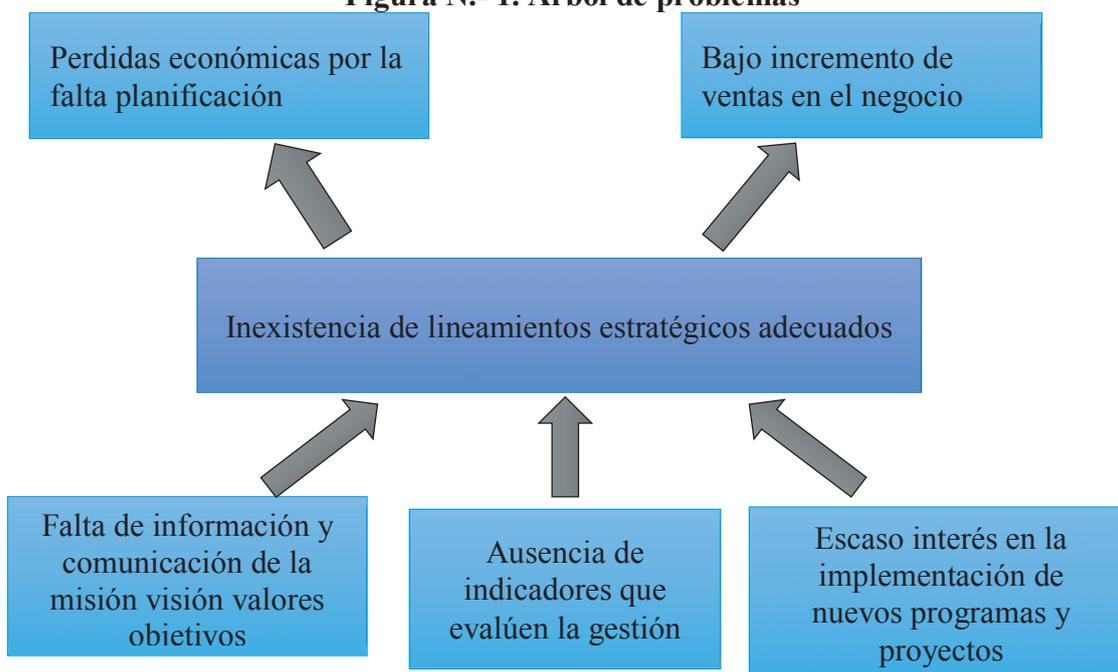
Elaborado por: Moisés Andrés Villa Caicedo

Situación Problemática

Con los antecedentes antes mencionados el principal problema de la empresa es la falta de planificación estratégica, la misma que dirija las actividades y procesos de la empresa a corto, mediano y largo plazo, permitiéndole tomar decisiones adecuadas y oportunas que cumplan los objetivos de la empresa.

Dentro del Direccionamiento Estratégico se puede anotar: que existe una falta de comunicación e información de la misión y visión de la empresa a los empleados, un inadecuado organigrama estructural, distribución de funciones realizada de manera empírica por el Gerente General, existe una evidente falta de delegación por parte de los supervisores para dar solución a problemas imprevistos.

Figura N.- 1. Árbol de problemas



Elaborado por: Moisés Andrés Villa Caicedo

Tabla N.- 1. Matriz de análisis de situación

	Situación actual real Negativa
Matriz de análisis de situación	<p>En la empresa COALDEH se ha detectado la siguiente descripción problemática:</p> <p>La Gerencia General de la empresa COALDEH mantiene dificultad en la implementación de lineamientos estratégicos adecuados debido a la falta de comunicación en la Misión, Visión y Objetivos Organizacionales, así como además la ausencia de indicadores genera un bajo incremento en los niveles de ventas del negocio lo que a su vez pérdidas económicas por la falta de planificación</p> <p>La inexistencia de procesos mal diseñados (irrespeto al organigrama estructural) ocasiona también bajos incrementos en los niveles de ventas de la empresa COALDEH en la ciudad de Tulcán lo que ocasiona una inadecuada implementación de los proyectos planificados</p> <p>El desconocimiento de implementar la planificación estratégica ocasiona menores ingresos (ventas bajas) en la empresa COALDEH en la ciudad de Tulcán y por ende influye en la ejecución de los programas y proyectos</p>

	que se hayan planificado previamente.
	Identificación del problema a ser investigado
	¿Cómo implementar lineamientos estratégicos para la Corporación Alimenticia Delgado e Hijos COALDEH, ubicada en la ciudad de Tulcán?
	Situación futura deseada positiva
	La Corporación Alimenticia Delgado e Hijos COALDEH trabaje con una planificación estratégica.
	Propuesta de solución del problema planteado
	<p>Al diseñar el plan estratégico se identifican cuatro etapas consecutivas entre las cuales se describen y explican a continuación:</p> <p>Diagnóstico situacional. Se ha identificado como factores externos que influyen en el desenvolvimiento del sector comercial, entre los cuales están el crecimiento de mercado y el bajo crecimiento del PIB (Producto Interno Bruto). En cambio, como principales factores internos están dados por la alta variedad de productos que se ofrecen por parte de la empresa y el desconocimiento del manejo contable.</p> <p>Direccionamiento estratégico. En esta etapa se determina tanto la Misión, Visión, Objetivos y Principios que conforman el plan estratégico, de tal manera que todos ellos se encaminen hacia una misma dirección. El cumplimiento de la Misión deberá establecerse en base a sus principios organizacionales, para con ello se permita el logro del objetivo y por lo tanto el alcance de la Visión en el largo plazo.</p> <p>Formulación estratégica. Las estrategias se plantean en base a los factores externos e internos que se hayan identificado en el diagnóstico situacional, para que en lo posterior se determinen los correspondientes programas y proyectos a realizarse dentro de estimado de tiempo previsto.</p> <p>Monitoreo estratégico. Mediante el Tablero de Control se permitiría identificar el cumplimiento de los objetivos de cada uno de los proyectos que se hayan planificado, por lo que en caso de que no se hayan logrado las metas planificadas, es necesario la implementación de planes de contingencia para otorgar soluciones válidas a los diferentes problemas que podrían suscitarse.</p>

Formulación del Problema

¿Cómo implementar lineamientos estratégicos para la Corporación Alimenticia Delgado e Hijos COALDEH, ubicada en la ciudad de Tulcán?

Determinación del objeto de estudio y campo de investigación

El objeto de estudio está dado por la implementación de un Plan Estratégico para la empresa COALDEH ubicada en la ciudad de Tulcán, con el fin de mejorar sus márgenes de rentabilidad y posicionamiento de mercado dentro de un corto y mediano plazo.

El campo de investigación estará dado en las principales áreas o actividades que conforman una empresa como son administrativa, organizacional, mercado y finanzas, todo ellas se involucran al desarrollar el presente proyecto de investigación aplicando las etapas del proceso administrativo entre las cuales están la planificación, organización, dirección y control.

Objetivos

Objetivo General

¿Elaborar un plan estableciendo lineamientos estratégicos adecuados para la Corporación Alimenticia Delgado e Hijos COALDEH, ubicada en la ciudad de Tulcán?

Objetivos Específicos

- Obtener amplios conocimientos sobre la estructura de la planificación estratégica aplicado a empresas alimenticias
- Identificar los principales factores internos y externos que conforman el diagnóstico situacional
- Establecer los objetivos, estrategias y políticas con las que se permitan alcanzar un mayor posicionamiento de mercado y rentabilidad

Población y la muestra seleccionada

Para este caso al tratarse de una empresa pequeña con pocos trabajadores se ha optado por aplicar la técnica de investigación cualitativa como es la entrevista la misma que fue efectuada a personas conocedoras del tema como son ingenieros comerciales, economistas y profesionales afines, quienes a través de sus opiniones dieron a conocer su punto de vista para la aplicación de un plan estratégico a la Corporación Alimenticia Delgado e Hijos.

Modalidad de la investigación

La modalidad de investigación se fundamenta bajo una filosofía crítico propositiva que se denomina como:

Una alternativa para la investigación social, debido a que se privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales. Este tipo de filosofía es crítico porque cuestiona los esquemas de investigación comprometidas con lógica instrumental del poder, así mismo es Propositivo debido a que plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y proactividad. (Mellero, 2011)

Desde esta perspectiva, el presente trabajo de investigación al mantener una filosofía crítica se caracteriza al establecer con fundamentos claros a través de los factores internos y externos del negocio su diagnóstico situacional identificando sus causas y consecuencias que ocasionaron a la baja rentabilidad y posicionamiento de mercado.

Paradigma de Investigación

El paradigma que interviene en el actual trabajo de investigación es de tipo interpretativo que tiene como finalidad:

Encontrar los pormenores del conocimiento, adentrarse en lo más profundo y comprender el porqué de las cosas. Por esto se entiende que este paradigma comprende la realidad de manera diversa y dinámica. Se le llama también paradigma cualitativo fenomenológico-naturista o humanista. Debido a que aparte de usar métodos y técnicas de investigación, también busca definir los conceptos el conocimiento y la realidad. Desde este punto de vista se pone en tela de juicio que la conducta de los individuos sea provocada por reglas generales. (Ricoy, 2016).

En este sentido, el paradigma interpretativo establece conocimientos de planificación estratégica que se ajustan a la realidad de la empresa COALDEH, de tal manera que la propuesta de la investigación actual mantiene una interacción social entre los trabajadores de la compañía siendo a su vez, tanto operativos como directivos de la empresa.

Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación actual es cualitativa a través de la cual se estudia la “calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular” (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 22).

Se ha considerado utilizar una investigación cualitativa pues se aplican como instrumentos de recopilación de datos a la entrevista en la que sus interrogantes no es posible de ser cuantificadas.

Metodología de investigación

Método de investigación

En el presente trabajo de investigación se ha utilizado el método inductivo – deductivo que consiste en “utilizar el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general, bajo esta perspectiva aunque es inductivo en un inicio es deductivo en caso contrario“ (Bernal, 2010, pág. 59).

Por lo tanto, el estudio actual es inductivo al identificar las causas que conforman a la inadecuada gestión estratégica que no permite alcanzar los objetivos en el largo plazo enfocándose como problema de investigación, para que en base a ello se realice el diagnóstico situacional en los que se evalúen los factores internos y externos cuya información facilite el desarrollo de un plan estratégico, en este último caso se estaría aplicando en el estudio el método deductivo.

Tipos de investigación

En el estudio actual se aplican los siguientes tipos de investigación entre los cuales se encuentran los siguientes:

- **Investigación descriptiva.** Es aquel que “reseña las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio donde se indica las funciones principales de la investigación descriptiva, realizando un detalle de las partes, categorías o clase de dicho objeto de estudio”. (Del Cid, Méndez, & Sandoval, 2013, pág. 33). Este estudio se considera aplicable para la Corporación Alimenticia Delgado e Hijos COALDEH porque en el desarrollo de la propuesta del Diseño e Implementación de un Plan Estratégico de que se llevará a cabo en la dicha corporación, se requiere hacer un recorrido por cada una de las áreas que se ha seleccionado, para obtener la información de cuan eficientes son cada uno de ellos dentro de la corporación.
- **Investigación explicativa.** Se otorga “cuando en una investigación el investigador se plantea como objetivos estudiar el porqué de las cosas, hechos, fenómenos o situaciones, a estas investigaciones se les denomina explicativas, donde se analizan causas y efectos de relación entre variables” (Del Cid, Méndez, & Sandoval, 2013, pág. 35). Adicionalmente, se considera necesario aplicar estudios explicativos, ya que es muy importante porque ayudan con el sustento metodológico y la correcta explicación del desarrollo de la propuesta, permitiendo la toma de decisiones oportunas en el futuro.

Recolección de datos

Para recopilar la información existen tanto fuentes primarias como secundarias, las mismas que requieren explicarlas a continuación:

- **Fuentes primarias.** Dentro de las fuentes primarias se menciona las preguntas que se les hizo a los entrevistados cuyo perfil fue uno de ingeniería en gestión empresarial, ingeniería en alimentos e ingeniería en marketing para de esta manera determinar posibles soluciones al planteamiento del problema que corresponde a la falta de una planificación estratégica para Corporación Alimenticia Delgado e Hijos “COALDEH”

- **Fuentes secundarias.** Como fuentes secundarias se toma en cuenta la información de la empresa, así como también la investigación bibliográfica tomando en cuenta los diferentes textos, libros y documentos en temas relacionados a los negocios y empresas de venta de productos de primera necesidad y confitería que existen en la universidad Metropolitana del Ecuador los mismos que mencionan acerca del tema de planificación estratégica para aplicar al tema de estudio.

Instrumento de investigación

En el estudio actual, se ha considerado utilizar como principal instrumento de investigación a la entrevista utilizando preguntas abiertas y dirigidas a las personas profesionales conocedoras del tema, de manera que como se obtendría como resultado las sugerencias más importantes para la aplicación del plan estratégico para la Corporación Alimenticia Delgado e Hijos.

Para la realización de la entrevista se considera las siguientes preguntas:

Entrevista

Nombre de la institución que trabaja _____
 Nombre del entrevistado _____
 Área en la que trabaja _____
 Nivel de estudios _____
 Fecha _____

1.- ¿Desde su punto de vista? ¿Cómo piensa usted que han sido aplicados los procesos de comercialización de productos en la Corporación Alimenticia Delgado e Hijos?

2.- ¿Piensa usted que ha existido un desperdicio de los recursos para realizar las funciones dentro de la empresa?

3.- Según su criterio. ¿Piensa usted que con la aplicación de un plan estratégico para la empresa se mejorará los procesos y por ende se tendrá una mayor participación en el mercado en la ciudad de Tulcán?

4.- Según su criterio. ¿Cuál es la principal falencia que tienen las empresas comercializadoras de productos alimenticios en la ciudad de Tulcán?

Validación del instrumento

Para establecer la validación de la entrevista se utiliza el Alfa de Cronbach como principal herramienta cuyo resultado obtenido es de 0,80 puntos, valor que es altamente confiable de acuerdo a los parámetros estadísticos que se hayan identificado previamente.

Marco Teórico

Antecedentes de la investigación

TEMA 1: DIAGNÓSTICO PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE HERRAMIENTAS Y BOMBAS DE FUMIGACIÓN

De acuerdo a Silvia Guamán en su trabajo de titulación de la Escuela Politécnica Nacional con el título de DIAGNÓSTICO PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE HERRAMIENTAS Y BOMBAS DE FUMIGACIÓN, busca como principal objetivo diseñar un plan estratégico para la empresa Hercan ACP con el que se permita establecer acciones futuras que permitan generar una cultura institucional y una mayor eficiencia. La principal conclusión en este trabajo se fundamenta en que a través de las estrategias a implementarse se facilite llegar con mayor seguridad a los mercados de destino para que sus productos se permitan alcanzar los objetivos de ventas identificados previamente. (Guamán Moromenacho, 2011)

TEMA 2: “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN: CASO PRÁCTICO PARÍSQUITO S.A”

En la investigación realizada por María Fernanda León cuyo trabajo se titula como PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN: CASO PRÁCTICO PARÍSQUITO S.A, mediante la cual su principal objetivo es el de fidelizar a sus clientes actuales e incrementar su participación en el mercado y consecuentemente su rentabilidad. Las conclusiones de este trabajo se fundamentan en el mejoramiento de la calidad de sus productos y sus políticas de comercialización, con ello se brindan nuevas alternativas a los clientes potenciales para obtener un mayor posicionamiento de marca. (León Jaramillo, 2012)

Fundamentación contextual

Es de conocimiento público que previamente al consumo de cualquier tipo de alimentos se debe revisar la fecha de caducidad con el fin de evitar las “enfermedades transmitidas por los alimentos son generalmente de carácter infeccioso o tóxico y son causadas por bacterias, virus, parásitos o sustancias químicas que penetran en el organismo a través del agua o los alimentos contaminados” (Bustamante, 2017), esto debido a que se han presentado casos de intoxicación en las provincias de Guayas y Chimborazo por productos en mal estado.

Por lo tanto, es indispensable que tanto las empresas productoras y clientes consideren la fecha de caducidad previo al consumo de los alimentos, con la finalidad de evitar futuras intoxicaciones en las provincias de Guayas y Chimborazo como en el resto de territorio del país.

Fundamentación Legal

Constitución Política República del Ecuador

Según el capítulo VI La Constitución de la República del Ecuador manifiesta que todos tenemos la oportunidad de desarrollar y mejorar nuestra calidad de vida. Se reconoce todo tipo de trabajo, se garantiza el derecho a la propiedad, se impulsa la producción en todos los campos para la generación de más empleos y el desarrollo del consumo interno.

Capítulo tercero del Capítulo VI de la Constitución de la República del Ecuador manifiesta acerca de la soberanía alimentaria en su Art. 281 que: “la soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiado de forma permanente” (Ecuador, Asamblea Constituyente, 2008)

Con este antecedente esta empresa considerará las políticas en lo referente a la soberanía alimentaria para la venta de sus productos, garantizando la calidad y el buen vivir para todos los clientes que los adquieran, tomando en cuenta la aplicación de la planificación estratégica en cada uno de los procesos que se realicen.

Ley de economía popular y solidaria

En el **Art.- 2** dice la ley que son formas de organización de la economía popular y solidaria y, por tanto, se sujetan a la presente ley, las siguientes: “a) Las Unidades Socioeconómicas Populares, tales como, los emprendimientos unipersonales, familiares, vecinales, las micro unidades productivas, los trabajadores a domicilio, los comerciantes minoristas, los talleres y pequeños negocios” entre otros, dedicados a la producción de bienes y servicios destinados al autoconsumo o a su venta en el mercado, con el fin de, mediante el autoempleo, generar ingresos para su auto subsistencia. (Ecuador, Asamblea Nacional, 2011)

Fundamentación Teórica

Planificación

Se conoce como planificación al conjunto de pasos a seguirse en un orden sistemático para de esta forma llegar bien sea a un objetivo propuesto, al cumplimiento de compromisos adquiridos, o a determinadas metas trazadas. En el ámbito empresarial, el referido conjunto de pasos estará encaminado para cumplir con la misión y alcanzar la visión propuesta por determinada entidad.

Importancia de la planificación.

De acuerdo a lo expuesto en el punto anterior, la planificación tiene su rol de importancia, el mismo que puede resumirse en los siguientes puntos:

- Permite delinear con claridad y precisión los objetivos a seguirse para lograr determinados fines.
- Proporciona las directrices necesarias que se establecerán en la organización empresarial para alcanzar los objetivos dentro del marco legal y ético.
- Ayuda a establecer un orden cronológico de acuerdo al grado de importancia de las actividades a llevarse a cabo en los diferentes procesos de producción.
- Es de vital importancia para poder llegar a establecer el monto lo más preciso posible del capital que deberá invertirse en el conjunto de procesos para llegar al fin o a los fines a alcanzarse.
- Permite seleccionar al elemento humano de acuerdo a su grado de idoneidad para de esta forma obtener resultados óptimos en el alcance de un determinado fin.

- Es de suma utilidad para poder definir las estrategias más apropiadas que permitan llegar del modo lo más sencillo posible a la realización del o de los objetivos propuestos.

Planificación estratégica

Se conoce como “planificación estratégica” a la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden llevarse a cabo en corto, mediano o largo plazo. (Matilla, 2011, pág. 17)

Modelo de planificación estratégica a utilizar

Para el desarrollo del presente proyecto, se considera utilizar el modelo propuesto por Michael Hitt, Duane Ireland y Robert Hoskisson en su libro de Administración Estratégica (2013) pues de acuerdo a su análisis otorgan una amplia importancia al diagnóstico situacional y el planteamiento de diversas estrategias que podrían aplicarse en la empresa COALDEH.

Estructura de la Planificación Estratégica

- **Misión.** - Se conoce como “misión” a la razón esencial por la que una cierta organización empresarial existe y por ende presta o vende sus servicios. Expresado de otra forma, la misión constituye la filosofía misma de la organización que engloba el por qué el para que de su existencia. La misión es la expresión general de las premisas de la institución, las mismas que surgen de los valores y expectativas bien sea de los promotores o de los accionistas de la organización empresarial o institucional a la que estos representan. De acuerdo a lo anterior, la misión está directamente vinculada a los propósitos, el enfoque y los compromisos de la entidad empresarial. (Matilla, 2011, pág. 47).

La misión de una organización empresarial estará directamente subordinada al tipo de actividad que esta lleva a cabo, al entorno en el cual esta se encuentre operando, y de los recursos disponibles para llevar a cabo su actividad primordial (Fernández Romero, 2004, pág. 34).

En el caso de las entidades de tipo empresarial, la misión estará fundamentalmente ligada con la naturaleza del negocio a la cual la organización representa, a su vez que este último factor estará determinado con las necesidades de la población, y, en consecuencia, la misión estará enfocada en atender y cubrir dichas necesidades.

La misión de una organización empresarial deberá reunir las siguientes características fundamentales:

- Ser motivadora: La esencia de la misión debe ser capaz de despertar en los integrantes de la organización empresarial el deseo vehemente de llevar a cabo la misma, poniendo de parte todo su potencial disponible en dicha causa.
 - Ser concreta: La esencia de la misión debe ser lo más precisa y fundamentada posible, expresado de otra forma, esta debe estar encaminada en atender necesidades en puntos claramente definidos con absoluta precisión y claridad.
 - Ser amplia: La estructura de la misión debe enfocarse en un campo lo más extenso posible pero perfectamente definido, de tal forma que este pueda abarcar el mayor número posible de aspectos en los cuales el elemento humano de la organización empresarial pueda poner en práctica buena parte de sus factores competentes.
 - Ser realista: La misión de la organización debe ser de un carácter tal que esta esté en capacidad real de poder satisfacer el conjunto de demandas que surjan en el entorno social al cual este pretende ofrecer sus servicios. Con lo anterior, se quiere hacer notar de que la esencia de la misión deberá estar claramente delimitada y consecuentemente exponer de forma concisa el contexto y los puntos básicos que esta encierra.
- **Visión.** - Se denomina “visión” de una determinada organización empresarial la proyección a futuro a la que esta pretende llegar a consecuencia de cómo lleve a cabo su misión, expresado de otra forma, la visión de una entidad empresarial es el resultado surgido que reflejará la eficacia del cumplimiento de la misión. De acuerdo a lo anterior, la visión estará en función de la calidad con la que la empresa lleve a cabo el desempeño de la misión que la caracteriza.

La visión depende de la situación presente, de las posibilidades materiales presentes y futuras tal y como las perciba la organización empresarial, de los eventos inesperados

que puedan ocurrir y de la propia misión que la referida organización se haya planteado. (Corredor, 2001, pág. 74)

Ambos conceptos (misión y visión) juegan un papel importante como aspectos psicológicos y organizativos en cualquier estrategia a largo plazo, sea esta empresarial, política, social, etc.

Una vez que se tiene un objetivo determinado, ambos conceptos permiten situarse en el presente (misión) y proyectarse hacia el futuro (visión) desde el punto de vista racional, debido a que permite vincular tanto medios como fines, así como desde el punto de vista emocional puesto que permite inspirar e incentivar a actuar inclusive en situaciones de carácter desfavorable. (Kaufman, 2004, pág. 46)

Tanto la visión como la misión deben formularse en forma conjunta, debido a que es importante que ambos sean mutuamente coherentes, debiendo ambas prever las situaciones que puedan llegar a surgir en un lapso de tiempo previamente establecido. (Fernández Romero, 2004, pág. 36)

- **Objetivos.** - Toda entidad empresarial debe trazarse un conjunto de objetivos que constituirán la base sobre la cual se tomarán los parámetros necesarios para de esta forma medir el alcance de los logros propuestos en una determinada estrategia. Los objetivos deberán ser:
 - Específicos: Deben explicar de forma precisa y concisa las metas que pretenden alcanzarse por medio de las estrategias a seguirse.
 - Cuantificables: Deben especificar las cifras que se aspira alcanzar en la visión a consecuencia de cómo se lleve a cabo la misión.
 - Alcanzables: Deben ser enfocados desde una óptica apropiada de modo que permita que estos puedan cumplirse en su totalidad de acuerdo a lo que se propone la misión empresarial. Estos deberán cumplirse dentro del marco de tiempo establecido.
 - Relevantes: Deberán estar en absoluta concordancia con los alcances que se propone la misión y por ende constituir el fiel reflejo de las acciones de esta.

- Limitados en el tiempo: Deben cumplirse en un plazo determinado, el cual tendrá que abarcar un período de tiempo relativamente corto siendo este apenas el necesario para alcanzar las metas propuestas en la misión.

Definida la misión, se debe proceder a traducirla operativamente en objetivos de corto, mediano y largo plazo. La razón anterior, radica en que, si bien la misión constituye un referente orientador de la planificación organizacional, esta es de un contexto altamente genérico, y debido a ello es en cierta forma difícil para la organización empresarial trazarse metas específicas trayendo como consecuencia planes fallidos los mismos que se derivan por la imprecisión de las metas (Kaufman, 2004, pág. 48)

Para que los planes trazados por la entidad empresarial puedan marchar de forma eficaz, es necesario establecer objetivos de corto, mediano y largo plazo. Es conveniente fijarse los objetivos en plazos variables debido a que estos facilitan la fluidez en el lineamiento de rutas a establecerse para el enrumbo miento de la misión, siendo en cierta forma ventajoso, debido a que encierran cierta objetividad lo que facilita el control de los mismos dentro de tiempos previamente definidos (Corredor, 2001, pág. 82).

La intención que encierran los objetivos es el de poder servir como herramientas de gestión encaminadas en cierta forma a servir de mecanismos de ayuda para poder medir adecuadamente el desempeño organizacional. De acuerdo con lo anterior, entonces, es mejor plantear pocos objetivos enrumbrados en medir la marcha de la entidad empresarial si es que estos garantizan ser de sencilla verificación (Fernández Romero, 2004, pág. 42).

- **Estrategia.** - El término “estrategia” procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, o “guía”). De acuerdo a lo anterior, entonces, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares. (Corredor, 2001, pág. 57)

En el ámbito empresarial, se entiende como “estrategia” a todo proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro” (Kaufman, 2004, pág. 50). De acuerdo a las definiciones anteriores, entonces, se puede afirmar que la “estrategia” es

el camino más adecuado por el que se debe enrumbar a la misión para poder alcanzar con éxito la visión aspirada por determinada entidad empresarial.

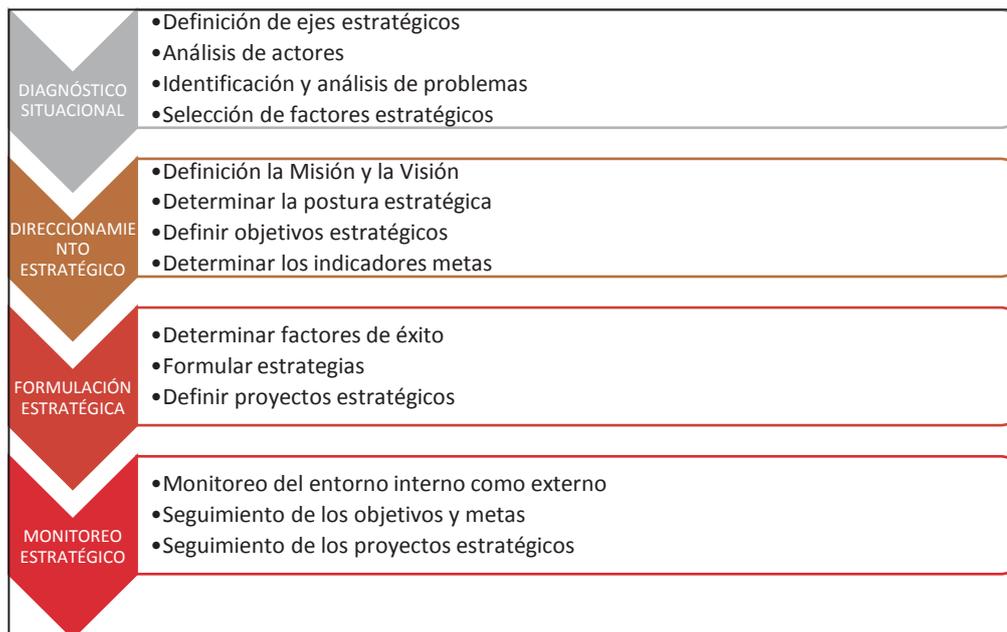
- **Políticas.** - Se entiende por “política empresarial” a toda vía que sea capaz de volver operativa a una estrategia o un conjunto de ellas. Al igual que la estrategia, la política empresarial proporcionará la orientación adecuada que necesitan tanto los ejecutivos como mandos intermedios para que estén en condiciones de elaborar planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos (Fernández Romero, 2004, pág. 53).

La política empresarial supone un compromiso formal de la empresa con la calidad, por lo que esta ha de ser ampliamente difundida tanto interna como externamente (Matilla, 2011, pág. 62)

Modelo de Planificación Estratégica.

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática, el mismo que abarca múltiples dimensiones: Económica, cultural, política, científico, social, tecnológica. En la Planificación Estratégica se definen esencialmente los objetivos a largo plazo por medio de la identificación de metas específicas y el desarrollo de estrategias que permitan el alcance de los objetivos aspirados. Una adecuada planificación estratégica hará posible prever y al mismo tiempo decidir acerca de las acciones que puedan llevar desde el presente hasta el futuro al que se aspira llegar, expresado de otro modo, es el conjunto de acciones a llevarse a cabo en el cumplimiento de la misión para de esta forma llegar a la visión. En la planificación estratégica se tomarán las decisiones pertinentes de tal forma que el o los objetivos propuestos puedan llegar a materializarse. La planificación estratégica debe ser vista como un proyecto participativo, además de lo anterior, se debe comprender que no es la llave de la solución a todas las dificultades que puedan surgir en el transcurso del cumplimiento de la misión empresarial, si no que ayudará a delinear los objetivos y en consecuencia se actuará de acuerdo a la intensidad de aquellos (Kaufman, 2004, pág. 65).

Figura N.- 2. Etapas de la planificación estratégica



Fuente: (Aranda, 2012)

Análisis FODA

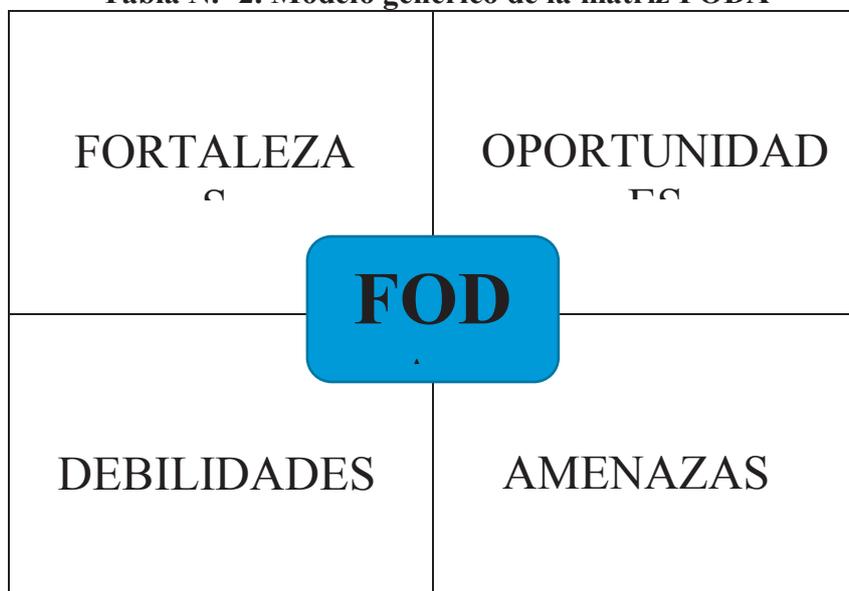
Concepto. - El análisis FODA es una herramienta de vital importancia en la planificación estratégica, la misma que sirve para realizar dos tipos de análisis: Interno y externo: En el análisis interno se enfocan la fortalezas y debilidades, mientras que en el análisis externo se trabaja con las oportunidades y amenazas que puedan presentarse en determinada entidad empresarial. (Matilla, 2011, pág. 106)

Importancia. - El FODA es una herramienta que permite desarrollar una estrategia de negocio que resulte eficaz a futuro cercano y pueda brindar solidez a las políticas y prácticas empresariales. El análisis FODA es un mecanismo de gran utilidad al que todo gerente empresarial o industrial debe necesariamente ponerlo en práctica para asegurar la visión programada.

Este mecanismo es de tal eficacia, que se puede asegurar que en situaciones de alta complejidad las puede hacer frente de forma sencilla y eficaz. El análisis FODA está diseñado para que este se pueda enfocar en los factores de mayor grado de impacto en determinada organización empresarial, es entonces, que a partir de los resultados que el

análisis FODA arroje, que se tomarán las decisiones apropiadas de donde se deriven sus consecuentes acciones.

Tabla N.- 2. Modelo genérico de la matriz FODA



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Moisés Andrés Villa Caicedo

Matriz EFE

Concepto. - La matriz EFE, es una matriz que sirve para evaluar los factores de tipo externo que influyen en una determinada organización empresarial. Este mecanismo faculta al analista evaluar tipos de información política, social, económica, cultural, demográfica, gubernamental, tecnológica, competitiva, entre las más importantes (Matilla, 2011, pág. 105).

Matriz EFI

Concepto. - La matriz EFI es una matriz que sirve para evaluar los factores de tipo interno que actúan en una determinada organización empresarial y que bien pueden bien beneficiar o afectar su desenvolvimiento. Este instrumento, diseñado para formular estrategias, permite resumir y evaluar tanto las fortalezas como las debilidades de mayor importancia en determinada organización empresarial, ofreciendo de esta forma una base que permita identificar y evaluar las relaciones existentes entre ambas (Matilla, 2011, pág. 110).

Matriz MAFE

Concepto. - La matriz MAFE es un instrumento que sirve para evaluar los factores clave de éxito de una determinada entidad empresarial o industrial. En este análisis, es necesario tomar en cuenta las variables, así como es necesario tener un amplio conocimiento tanto del negocio como del mercado. Entre las variables de mayor importancia que entran en este análisis se pueden mencionar las siguientes: Relaciones con proveedores y distribuidores, precios que ofrece la competencia, posición y experiencia financiera, lealtad del consumidor, capacidad productiva, calidad de los productos (Matilla, 2011, pág. 121).

En esta matriz se desarrollan cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias FO (Fortalezas - Oportunidades)
- Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas)
- Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades)
- Estrategias DA (Debilidades – Amenazas)

El modelo de una matriz MAFE se lo representa en el bosquejo que se muestra a continuación:

Figura N.- 3. Modelo de una matriz MAFE

MATRIZ MAFE	Fortalezas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Producto flexible. 2. Calidad del producto. 3. Maquinaria y equipo necesario. 4. Precios competitivos. 5. Experiencia laboral. 6. Incremento de ingreso del 7% anual. 7. Publicidad impactante. 8. Amplia variedad de productos. 9. Honestidad y compañerismo. 10. Creatividad innovadora. 	Debilidades: <ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con un plan de producción. 2. Falta de un programa de control de calidad. 3. Administración deficiente. 4. Falta de incentivo y motivación al personal. 5. Mala ubicación de la empresa. 6. Falta de identificación con la empresa. 7. Tecnología deficiente. 8. Bajos incentivos al personal. 9. Abundante materia prima innecesaria almacena. 10. Importación mayor a exportación.
	Oportunidades: <ol style="list-style-type: none"> 1. Creciente demanda de panes. 2. Buenas relaciones con los proveedores. 3. Preferencia frente a empresas locales. 4. Créditos financieros. 5. Personas sin preferencia de marcas. 6. Nacimientos de mercados requiriendo empresas inversionistas. 7. Demanda de mano de obra barata y calificada. 8. Apertura de nuevas sucursales. 9. Demanda en el extranjero. 10. Deficiencia de la competencia local. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar productos sabrosos e innovadores (F₁, F₂, F₅, F₈, O₁, O₂, O₅). ✓ Incrementar la eficiencia para crear valor (F₃, F₁₀, O₂, O₁₀). ✓ Establecer relaciones a largo plazo con los consumidores (F₃, F₁₀, O₂, O₁₀). ✓ Desarrollo de nuevos productos (F₁, F₆, F₁₀, O₁, O₁₀).

Fuente: (Fernández Manosalva, 2015)

Matriz PEST.

El análisis PEST, comprende los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos que se suscitan en el entorno externo de la organización empresarial, los mismos que pueden afectar tanto sus actividades como su desempeño. Esta herramienta es de manejo simple y de mucha eficacia, la misma que se pone en práctica al momento de proceder a la evaluación de la situación actual de una entidad empresarial o industrial para luego poder estar en condiciones de identificar los principales factores externos a nivel macro que constituyan una amenaza para la empresa (Fernández Romero, 2004, pág. 119). De acuerdo a lo anterior, las fuerzas analizadas pueden ser fuente ya sea de amenazas, como también de oportunidades, entre los principales objetivos que se aspira alcanzar por medio de este análisis se pueden citar los siguientes:

- Llegar a identificar los factores externos que pueden llegar a sufrir cambios a futuro.
- Explotar las oportunidades que pueden surgir a raíz de los cambios suscitados en el entorno de la organización empresarial o industrial.

- Si es que los cambios traen consigo amenazas, el análisis PEST permitirá delinear las estrategias necesarias para defenderse de las mismas.
- Por medio de este análisis es posible llegar a conocer los factores externos que amenazan a la entidad empresarial.
-

Tabla 1. Modelo de un análisis de tipo PEST

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
Debilidades	Amenazas
D1	A1
D2	A2
D3	A3
Fortalezas	Oportunidades
F1	O1
F2	O2
F3	O3

Elaborado por: Andrés Villa

Matriz PORTER

Este análisis es un modelo que establece un marco, el mismo que permitirá efectuar el análisis del nivel de competencia dentro de determinada entidad industrial o empresarial y de acuerdo con los resultados que el análisis arroje, estar en condiciones de planificar una estrategia de negocios efectiva. Este análisis está caracterizado por la presencia de cinco fuerzas, las mismas que se encargarán de llegar a determinar la intensidad de la competencia inter empresarial en donde finalmente surgirá el interés para invertir en la referida empresa. Este quinteto de fuerzas es gravitante en el rumbo que llegue a tomar la empresa con la consiguiente afectación en la capacidad para ofrecer un servicio de calidad al cliente con su consecuente rentabilidad (Kaufman, 2004, pág. 206).

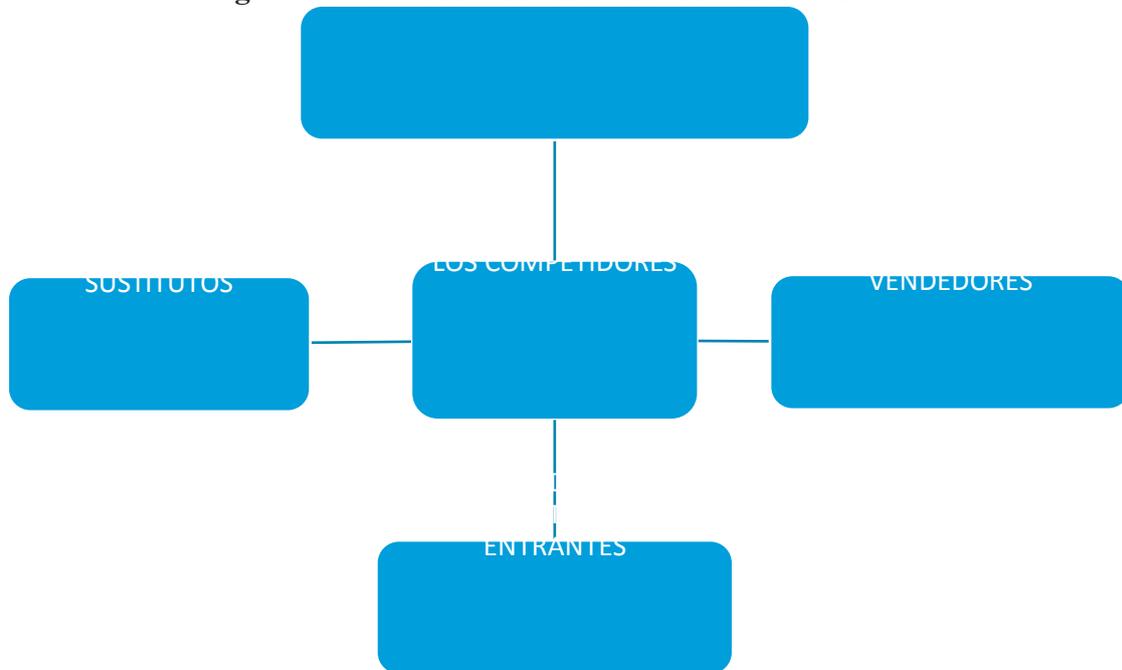
Las cinco Fuerzas de Porter son las siguientes:

- (F1): Poder de negociación de los compradores o clientes.
- (F2): Poder de negociación de los proveedores o vendedores.
- (F3): Amenaza de nuevos competidores entrantes.

- (F4): Amenaza de productos sustitutos.
- (F5): Rivalidad entre los competidores.

A este conjunto de fuerzas se los puede representar de forma esquemática:

Figura N.- 4. Modelo de las cinco fuerzas de PORTER



Fuente: (Kaufman, 2004)
Elaborado por: Moisés Andrés Villa Caicedo

Matriz del Perfil Competitivo

Concepto. - La matriz del perfil competitivo es una herramienta cuya función es la de comparar determinada empresa frente a sus rivales poniendo de manifiesto tanto sus fortalezas como sus debilidades relativas. La matriz MPC, ayuda a identificar a los principales competidores de una empresa para posteriormente proceder al análisis de comparación por medio del empleo de los factores críticos que incidirán en el éxito de la entidad empresarial o industrial. En el análisis además se conocerán las fortalezas y debilidades en contraposición de la competencia, entonces, de acuerdo con esto, la entidad empresarial o industrial estará en condiciones de conocer los aspectos y las áreas que deberán mejorar y proteger (Corredor, 2001, pág. 160).

Plan Operativo Anual (POA)

Concepto. - El Plan Operativo Anual, es un documento de carácter formal por medio del cual el personal responsable de una cierta entidad facturadora procederán a plantear los objetivos que se aspiran conseguir durante un determinado ejercicio empresarial (Kaufman, 2004, pág. 216).

El POA deberá encontrarse en exacta alineación con el plan estratégico de la organización empresarial o industrial y su especificación servirá para concretar tanto los objetivos a conseguirse, como la manera de alcanzarlos. (Kaufman, 2004, pág. 218)

Clasificación de empresas comerciales

Clasificación de las empresas comerciales en función de su Objeto:

- **Empresas Comerciales Industriales**

Este tipo de empresa tiene por objeto la explotación de los Recursos Naturales y sustrae información, para su posterior comercialización con los diferentes tipos de organizaciones.

- **Empresas Comerciales de Productos Terminados**

Son organizaciones que llevan los productos, bienes y servicios desde un punto de producción hasta el punto de su uso o distribución final.

- **Empresas que Comercializan Servicios**

Son aquellas empresas que prestan servicios a la sociedad.

- **Empresas Comerciales Mayoristas**

Son empresas que efectúan ventas en gran escala o en cantidad cuantiosas. Estas empresas compran sus productos con la finalidad de hacer negocios.

- **Empresas Comerciales Detallista**

Son aquellas empresas que realizan las actividades relacionadas con las ventas de bienes y servicios directamente con el consumidor para su propio uso.

Dentro de la clasificación antes mencionada la empresa Corporación Alimenticia Delgado e Hijos “COALDEH” se encuentran en la categoría de empresas comerciales, cuya actividad principal es la comercialización de confitería. La entidad se caracteriza por ser una

microempresa pues de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos este tipo de organizaciones poseen entre 1 a 9 trabajadores y sus ingresos anuales no deberán superar los \$ 100.000 dólares. (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017)

Las 5 S del servicio

La importancia de las 5 S del servicio se determina con la finalidad mejorar los estándares de eficiencia y competitividad en las empresas, por lo cual se requiere una explicación de cada una de ellas:

- **Clasificar (Seiri).** El propósito de clasificar significa retirar de los puestos de trabajo todos los elementos que no son necesarios para las operaciones de mantenimiento u otras actividades cotidianas.
- **Organizar (Seiton).** Se trata de colocar los elementos de trabajo en sitios donde se puedan encontrar fácilmente para su uso y devolverlos a su lugar original
- **Limpiar (Seiso).** En esta fase tiene como principal objetivo incentivar la actitud de limpieza del sitio de trabajo y lograr mantener todo en el debido el orden
- **Estandarizar (Seiketsu).** Se trata de estabilizar el funcionamiento con un mejoramiento y una evolución de la limpieza, ratificando todo lo que se ha realizado y aprobado anteriormente.
- **Disciplina (Shitsuke).** La práctica de la disciplina pretende lograr el hábito de respetar y utilizar correctamente los procedimientos, estándares y controles previamente desarrollados. (Pereira, 2012)

Empresa de confitería

Según el Diccionario en línea Definición ABC dice que confitería es:

Se conoce como confitería al lugar donde los clientes pueden sentarse en mesas y consumir diferentes tipos de bebidas, por lo general calientes y acompañarlas de diversos tipos de dulces, productos de pastelería y confites. La confitería en la actualidad también se la puede entender como un local relativamente elegante a diferencia de lo que puede representar un bar, una cantina o una cafetería. (Definición ABC, s.f.)

La comercialización de confitería y productos de primera necesidad es la principal actividad de Corporación Alimenticia Delgado e Hijos “COALDEH, dentro del mercado

local y regional del Ecuador, tomando en cuenta que en la provincia del Carchi esta empresa tiene un buen posicionamiento de mercado.

Planificación estratégica

De acuerdo a (Venegas Canales, 2013)

Es la creación de una visión y misión, la identificación de oportunidades y amenazas externas de una institución, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de la estrategia específica a seguir, por lo que las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo.

Con esta definición la empresa deberá tomar en cuenta las estrategias y políticas que se van aplicar al plan con el objetivo de cumplir los objetivos organizacionales en cuanto a la comercialización de los productos.

Corporación

Se denomina como corporación a la “asociación de personas autorizadas para actuar como una única sociedad según la ley, teniendo derechos y obligaciones distintos de los individuos que están formando el organismo” (Justensen, 2015)

Por ende, se define como corporación al conjunto de personas que conforman una sociedad cumpliendo con los normas y reglamentos que le respaldan compartiendo metas y objetivos en común.

Productos de consumo masivo

Son aquellos productos que “se requieren por todos los estratos de la sociedad, la cual motiva a la competencia entre las empresas de este sector por la captación de clientela, intentando diferenciarse ofreciendo alternativas, precios o agregados” (Martínez, 2016)

Por lo tanto, los productos de consumo masivo se caracterizan por ser adquiridos por todos los niveles socioeconómicos y en la que sus consumidores difícilmente requieran

reemplazarlo con productos similares, por lo que suelen existir diferentes alternativas de precios para sus clientes potenciales.

CAPITULO I

1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

1.1 Macro Ambiente

El macro ambiente son todas aquellas fuerzas y aspectos en los cuales la institución no ejerce control, pero que, sin embargo, influyen en el normal desenvolvimiento del negocio que es objeto de la presente investigación. Estas fuerzas al ser externas mantienen una amplia relación con las oportunidades y amenazas de la industria.

En referencia al macro ambiente, se realiza un estudio en el que se analicen los factores políticos, económicos, legales y tecnológicos que pudieran impactar a la industria y con ello empresa COALDEH.

1.1.1 Factor Político

Este análisis se integra por las leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen en varias organizaciones e individuos en la sociedad cortando su libertad de acción.

Se conoce que para el Ecuador, el Índice de Estabilidad Política se encuentra en negativo para el año 2015 y 2016 con -0,14 y -0,10 respectivamente (Banco Mundial, 2018), en ambos casos los resultados obtenidos son negativos lo que se demuestra que existe un escenario desfavorable en la permanencia de los respectivos cargos públicos tanto para el poder ejecutivo, legislativo y judicial, lo que genera desconfianza en la población e incertidumbre en las políticas económicas a implementarse y que influyen en el crecimiento empresarial incluyendo al sector de alimentos, es decir que, las relaciones de poder y los conflictos por competencias entre los diversos organismos del estado son una fuente constante de incertidumbre.

Las condiciones legales son leyes comerciales, laborales, tributarias y civiles que constituyen elementos normativos al analizar el factor político del diagnóstico situacional.

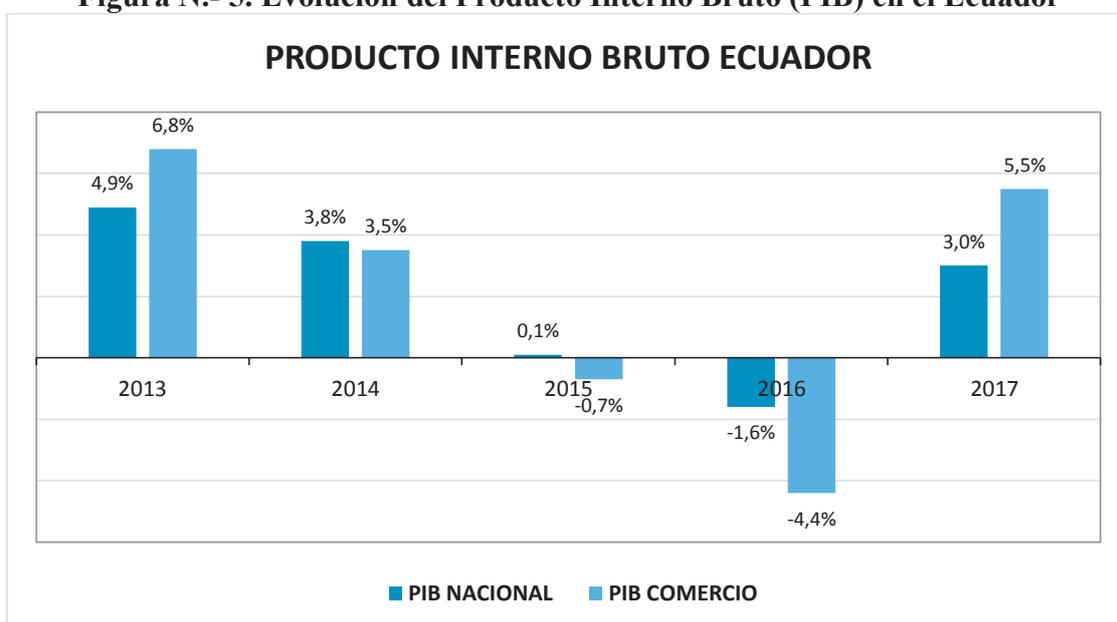
Las leyes regulatorias que anuncian el aumento de impuestos afectan directamente a las empresas, como es el caso del incremento del Impuesto a la Renta para sociedades que sube

del 22% al 25% para aquellos negocios cuyos ingresos superen los \$ 300.000,00 dólares anuales (Diario El Universo, 2017), por lo que se estaría afectando a la pequeña y mediana empresa pues sus inversionistas y demás socios participantes obtendrían menos utilidades.

1.1.2 Factor Económico

El PIB (producto Interno Bruto) es uno de los principales indicadores que pretenden medir el crecimiento de la economía de un país, enfocándose hacia sus niveles de producción de las empresas y consumo en la población.

Figura N.- 5. Evolución del Producto Interno Bruto (PIB) en el Ecuador



Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2017)
Elaborado por: Moisés Andrés Villa Caicedo

Se conoce que el porcentaje del PIB para el año 2016 es de -1,6% aunque se estima que para el 2017 este porcentaje se incrementa al 3,0%. Ante este tipo de escenario económico se ha considerado un incremento en el PIB (Producto Interno Bruto), el cual es el resultado del crecimiento en el endeudamiento público lo que ha generado un mayor crecimiento de la economía pues ha aumentado el consumo de bienes y servicios y por ende el incremento de los niveles de producción.

Por otra parte, las tasas de interés también forman parte del escenario económico del Ecuador ya que es el precio de dinero que se otorga al solicitar créditos o préstamos en cualquiera de las entidades financieras. Para marzo del 2018 la tasa de interés es de 10,38% para créditos

para PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) mientras que en el 2017 es de 11,02% para el mismo segmento (Ecuador, Banco Central, 2018).

Este tipo de información demuestra que no existe una alta volatilidad en las tasas de interés establecidas por el Banco Central del Ecuador, lo que evita la incertidumbre en el pago de créditos que se hayan destinado por la implementación de nuevos proyectos por parte de las empresas comercializadoras de productos alimenticios.

La inflación es otro de los factores que influyen en el crecimiento económico nacional y local, pues distorsiona los precios relativos y por ello desestabiliza las economías. Por lo común, al existir una alta tasa inflacionaria provoca que existe una menor demanda de bienes y servicios en un país, en cambio cuando se establece una inflación negativa se estarían obteniendo menores ingresos en las empresas debido a una disminución del precio.

Figura N.- 6. Evolución de la inflación en el Ecuador



Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2017)
Elaborado por: Moisés Andrés Villa Caicedo

En el Ecuador, la inflación se ubica en -0,20% para el año 2017, mientras que para el año 2016 esta cifra es de 1,1% (Ecuador, Banco Central, 2017), es decir, que a nivel general se identifica una variación desfavorable para las empresas en 1,2% en comparación con los dos años que se están analizando.

Estos porcentajes reflejan a nivel general, que los precios disminuyen ante la escasa demanda de bienes y servicios lo que se obtienen menores valores por ventas y con ello menores utilidades para las empresas.

1.1.3 Factor Social

El ser humano crece en una sociedad particular que da forma a sus creencias, valores y normas fundamentales; y absorbe casi inconscientemente una visión del mundo que define su relación consigo mismo y con otros.

El Ecuador en los últimos años se ha enfocado en el desarrollo del país mediante la educación de sus ciudadanos, para lo cual se ha realizado grandes inversiones enfocadas al crecimiento social, como por ejemplo ciudades del conocimiento, centros educativos del milenio y becas para los mejores estudiantes.

“El Ecuador destina el 2.12% de su Producto Interno Bruto para mejorar la educación superior.” (Ecuador, Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, 2015), aquí se debe destacar también que anteriormente los recursos que se entregaban a estos centros educativos se lo hacían según el número de estudiantes, hoy se lo hace según su excelencia.

Se conoce además que los márgenes de pobreza han disminuido pues hasta diciembre del año 2017 la tasa porcentual es de 21,5% mientras que para el 2016 es del 22,9% en el mismo período, lo que se demuestra una disminución del 1,4% en comparación con los últimos doce meses analizados. Estos resultados favorecen a que la población obtiene mayores ingresos lo que genera la posibilidad de mejorar la demanda de bienes y consumos de alimentos de bajo costo.

1.1.4 Factor Tecnológico

La tecnología es un elemento importantísimo en cualquier tipo de negocio y también es el reflejo del conocimiento que se ha desenvuelto en los últimos siglos y ha abierto las puertas a un mundo lleno de innovación.

En una empresa estos factores son aquellos que generan crecimiento y funcionamiento, sin embargo, en Carchi se mantiene en un 0,8% de conexión a internet (Ecuador, Agencia de Regulación y Control de Telecomunicaciones, 2017) ubicándose entre las últimas diez provincias que utilizan este tipo de comunicación. Por lo tanto, es factor se califica como una desventaja en el diagnóstico situacional, ya que se estaría dificultando la comunicación de forma virtual entre clientes y las empresas.

1.1.5. Factor ambiental

Están relacionadas con el termino de ecología social, la cual es la manera en como las organizaciones influyen en aspectos como contaminación, clima, transportes y comunicaciones.

En este punto se debe recalcar que la empresa debe ser responsable y considerar a las generaciones futuras, este factor en la actualidad influye mucho en la imagen corporativa de la empresa, así como en la calidad de sus productos.

Las empresas cada vez más enfocan su gestión de acuerdo a principios ecológicos esto desde la aparición del consumidor ecológicamente responsable y también debido a que la mayor parte de países han desarrollado una estricta legislación medioambiental.

1.2. Microambiente

1.2.1. Poder de negociación de los proveedores

La empresa COALDEH al ser una entidad comercializadora confites y galletería, los proveedores están conformados por las grandes corporaciones que fabrican este tipo de productos como son Universal Sweet, Colombina y Nestlé, por lo tanto, su poder de negociación está dado por los siguientes factores:

- Existe un número limitado de proveedores
- Se conoce que los proveedores no se encuentran asociados

El primero de estos factores resulta realmente desfavorable pues al existir un número limitado de empresas que provean de confites y caramelos, el crecimiento y desarrollo empresarial de COALDE dependería en gran parte de estas entidades.

No obstante, al no encontrarse los proveedores asociados entre sí esto favorece a que no se establezca entre ellos un acuerdo con el precio de sus productos lo que abre la oportunidad para negociar nuevos costos de adquisición en caso de ser necesario.

1.2.2. Poder de negociación de los clientes

Los clientes de la empresa COALDEH son las tiendas de abarrotes que se catalogan como pequeños negocios que llegan al consumir final, así mismo es necesario analizar los siguientes factores que determinan su poder de negociación:

- Las tiendas de abarrotes no se encuentran asociadas en la ciudad de Tulcán
- Existe un alto número de tiendas de abarrotes que se consideran como clientes distribuidores

Los factores anteriormente mencionados permiten un mayor dinamismo en el mercado de la empresa COALDEH, pues al existir diversos clientes distribuidores permitirá que una mayor posibilidad de la venta de sus productos debido a que los confites y galletería son productos de consumo masivo.

1.2.3. Nivel de rivalidad de las empresas competidoras

La empresa COALDEH al cumplir sus actividades de distribución de confites y galletería, el número de entidades competidoras es muy bajo, no obstante, se enuncian las más principales:

- Caramelos y Chocolates El Carmelo
- Distribuidora de Alimentos CADE
- Distribuidora de Galletitas POP

Actualmente, existen tres entidades competidoras que también distribuyen confites y galletería como lo hace la empresa COALDEH, por lo que este tipo de mercado es oligopolístico, es decir, que se deberá realizar promociones y publicidad de forma permanente para saber mantenerse en el mercado.

1.2.4. Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que pueden reemplazar a otros que ya se encuentran en el mercado, de esta manera los consumidores finales se inclinan a adquirirlos dentro del mercado.

La empresa COALDEH al comercializar confites y galletería se reconoce que las frutas de todo tipo son el principal producto sustituto, por lo tanto, el número de sustitutos es alto, factor que se deberá considerar para el planteamiento de las nuevas estrategias de mercado.

1.2.5. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores está dada por las barreras de entrada en el mercado entre las cuales están:

- Dificultad en el proceso de constitución y legalización de una empresa
- Las grandes corporaciones dominan el mercado lo que dificulta el ingreso de pequeños negocios

Los factores que se enunciaron anteriormente dificultan que nuevas empresas ingresen al mercado, e inclusive a pesar de estar legamente constituidas mantendrían graves conflictos para obtener un porcentaje de participación favorable en sus ventas desde los primeros años.

1.3. Análisis interno

El análisis interno consiste en evaluar la situación presente de la empresa, con métodos básicos que permiten diagnosticar el estado actual, a través de este análisis se evalúan las fortalezas y debilidades; mediante un estudio profundo al interior de la organización que facilite el planteamiento de estrategias adecuadas y que posibilite mejorar su posición en el mercado, creando o desarrollando una ventaja competitiva.

Se refiere a la experiencia que tienen tanto directivos como empleados de la organización sobre el tipo de empresa en el que se encuentran. Este conocimiento es un pilar para agregar valor a las soluciones que una empresa requiere, se trata simplemente que el administrador de la empresa utilice experiencias pasadas, las sistematice y finalmente las reutilice para diseñar

y resolver situaciones presentes y futuras, con esto logrará reducir costo, tiempos, aumentar productividad, eficiencia y logrará consolidar un activo intangible en forma explícita.

En la presente investigación el conocimiento se centrará en las actividades realizadas por la Corporación Alimenticia Delgado e Hijos “COALDEH”

Al tratarse de una propuesta de planificación estratégica se procederá a analizar las siguientes áreas por la que está compuesta la empresa “COALDEH”

- Capacidad Administrativa
- Capacidad Directiva
- Capacidad de Marketing
- Capacidad Logística
- Capacidad de Recursos Humanos
- Capacidad Financiera

1.2.1 Capacidad Administrativa

En la capacidad administrativa se analizará cómo la empresa “COALDEH” comercializa sus productos en la línea de confitería y de primera necesidad, de esta manera se conocerá como planifica, organiza, dirige y controla el uso de sus recursos y las actividades de trabajo.

Planificación

“COALDEH”, no cuenta con una planificación que permita establecer con anterioridad sus metas, acciones, políticas, objetivos y estrategias empresariales, además no tiene establecidos los procedimientos para alcanzarlos lo que ha reducido el desempeño eficiente y eficaz de la empresa.

La organización no ha desarrollado estrategias que señalen cómo y cuándo alcanzar las metas establecidas, ni tampoco ha conseguido formular presupuestos ni procedimientos que oriente al gerente en la toma correcta de decisiones.

Organización

Según información proporcionada por la empresa “COALDEH” la misma está organizada por las siguientes personas:

- Sr. William Delgado Gerente General
- Sr. Santiago Delgado Presidente

Dirección

La empresa está dirigida y liderada por el Gerente General lo que ocasiona una toma de decisiones unilateral que no permite el aporte de nuevas ideas para COALDEH, es por esto que es necesario delegar funciones y decisiones para agilizar procedimientos en la organización.

1.2.2 Capacidad Tecnológica

En la actualidad el empleo de la tecnología es considerada como una herramienta a través de la cual se puede competir a todos los niveles alrededor de todo el mundo.

Además, es importante recordar que por tecnología se entiende no únicamente equipos electrónicos que faciliten y contribuyan el desarrollo de las diversas actividades dentro de la empresa, sino también a la infraestructura con la que cuente la misma para ejecutar cada uno de los procesos.

Para mejorar la capacidad tecnológica la empresa comercializadora COALDEH, ha invertido una gran cantidad de recursos económicos con la finalidad de mejorar el servicio de comercialización, sin que dicha inversión permita a la empresa trabajar con tecnología de punta, como valor agregado. Se ofrece un servicio post – venta y además se trabaja por mejorar lazos comerciales con el comprador realizando una retroalimentación que por la globalización se realiza gracias a los medios de comunicación como internet y llamadas telefónicas.

El personal administrativo y técnico de la empresa no ha sido capacitado adecuadamente para enfrentar los avances y cambios en la tecnología por lo que es importante instruirlos en el manejo y desarrollo de los sistemas que actualmente son utilizados.

1.2.3 Capacidad Financiera

La empresa “COALDEH” no cuenta con un contador que lleve los movimientos y registros financieros de la empresa, es decir carece de los procesos de presupuestos y tesorería para gestionar adecuadamente las finanzas empresariales, sin embargo, es importante mostrar los valores más relevantes respecto a sus ingresos, egresos, utilidad en los últimos años.

Tabla N.- 3. Ingresos, egresos y utilidad de la empresa “COALDEH”

AÑO	INGRESO	Variación Ingreso	EGRESO	Variación Egreso	UTILIDAD	Variación Utilidad
2010	16.800,00		12.480,00		6.720,00	
2011	25.200,00	50,00%	14.400,00	15,38%	14.400,00	114,29%
2012	42.000,00	66,67%	19.200,00	33,33%	28.800,00	100,00%
2013	126.000,00	200,00%	67.200,00	250,00%	76.800,00	166,67%
2014	126.000,00	0,00%	67.200,00	0,00%	76.800,00	0,00%
2015	117.600,00	-6,67%	76.800,00	14,29%	57.600,00	-25,00%
2016	319.200,00	171,43%	144.000,00	87,50%	220.800,00	283,33%
2017	420.000,00	31,58%	172.800,00	20,00%	307.200,00	39,13%
Total	1.192.800,00		574.080,00		789.120,00	

Fuente: (Empresa COALDEH, 2017)

Elaborado por: Moisés Andrés Villa Caicedo

La tabla anterior muestra los distintos ingresos, egreso y utilidad que posee la empresa COALDEH, en donde se puede apreciar que ha tenido subidas y bajadas dentro de sus valores registrados.

1.2.5 Capacidad de Recursos Humanos

La empresa no tiene definido un sistema de gestión del talento humano, en donde se consideren los procesos de reclutamiento y selección, contratación, inducción y capacitación, evaluación del desempeño y valoración de puestos

El clima organizacional se mantiene en los estándares normales, no existen conflictos entre los empleados y las relaciones están fortalecidas, por ende, lo que se aprecia en el ambiente

de trabajo, es favorable para los trabajadores lo que genera gran interés para realizar las actividades con motivación, compromiso y productividad.

Cabe destacar que el personal que trabaja dentro de la empresa es alrededor de 8 empleados, los mismos que están distribuidos en las diferentes áreas con las que cuenta la organización, de igual manera hay que indicar que los mismos son familiares del señor William Delgado.

1.4 Análisis FODA

El análisis FODA se realizó utilizando la observación directa; inspección que se hace directamente a un fenómeno dentro del medio en que se presenta, a fin de contemplar todos los aspectos inherentes a su comportamiento y características dentro de ese campo.

Tabla N.- 4. FODA

AMENAZAS	
A1	Bajo crecimiento del PIB
A2	La competencia tiene tecnología avanzada
A3	Incremento del Impuesto a la Renta
A4	Tasa de inflación negativa
A5	Baja estabilidad política
FORTALEZAS	
F1	Productos de alta calidad
F2	Ubicación estratégica del negocio
F3	Variedad de productos que se ofrecen
F4	Precios competitivos del negocio
F5	Excelente comunicación entre socios
DEBILIDADES	
D1	Gestión administrativa inadecuada
D2	Deficiente control de los procesos
D3	Desconocimiento del manejo contable
D4	Falta de capacitación del personal
D5	Bajos márgenes de rentabilidad
OPORTUNIDADES	
O1	Leyes favorecen al cuidado del medio ambiente
O2	Crecimiento del mercado
O3	Favorable conexión a internet
O4	Disminución de los índices de pobreza
O5	Baja volatilidad en tasas de interés

Fuente: (Empresa COALDEH, 2017)
Elaborado por: Moisés Andrés Villa Caicedo

CAPITULO II

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, definir adecuadamente su direccionamiento estratégico.

En un inicio es importante tener un análisis de la situación actual de la empresa, siendo ésta la primera etapa de una planificación estratégica. A partir de esto se debe establecer la visión de la empresa, que no es más que el futuro al cual desea llegar la empresa en un determinado periodo de tiempo.

Adicional a esto, es de importancia indicar que uno de los objetivos de la gran mayoría de las empresas que ofertan productos y/o servicios es el de obtener un buen posicionamiento en el mercado fortaleciendo su participación de mercado así como la de incrementar la cantidad de clientes y por ende también de ingresos. Para el cumplimiento de las metas se deberán trazar estrategias a cumplirse a corto, mediano y largo plazo.

2.1. Misión

Actualmente, la empresa COADEH no dispone de una Misión correctamente estructurada en el que se identifique como la razón de ser del negocio, es por ello que se luego de identificar los productos que comercializa y el tipo de necesidades de sus clientes se estructura la Misión de acuerdo como se observa en la tabla siguiente:

Tabla N.- 5. Estructura de la Misión

ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
Qué y quienes somos	Somos una empresa conformada por personal altamente capacitado y experiencia
Qué hacemos (Bienes y servicios)	Se otorga servicios de distribución de confites
Para que necesidades	Necesidades de alimentación energética
Con que insumos y tecnología	Equipos con tecnología de punta
Para que grupos sociales	Niños, niñas, adolescentes y demás personas que se inclinen por el consumo de alimentos confitados
<p>MISIÓN: Somos una corporación que brinda servicios de distribución de confites y galletería conformada por personal altamente capacitado utilizando la más alta tecnología y cumpliendo altos estándares de calidad.</p>	

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Moisés Andrés Villa Caicedo

2.2. Visión

La Visión es lo que COADEH pretende alcanzar dentro de un largo plazo, sin embargo, se sabe que sus empleados desconocen con exactitud la Visión del negocio lo que dificulta que las áreas departamentales de la empresa se encaminen hacia objetivos específicos que pretendan cumplirse al ejecutar cada una de las actividades que se hayan planificado:

Tabla N.- 6. Estructura de la Visión

ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
Qué y quienes somos	Somos una corporación alimenticia conformada por profesionales altamente capacitados y con experiencia
Base filosófica	Brindar alimentos en confitería que aporten a la satisfacción del cliente mediante un consumo moderado con la filosofía de las 5 s.
Finalidad o propósito	Distribuir alimentos como confites y galletería
Principios y valores	Pro actividad, compromiso, confianza, orientación a resultados, innovación
Ámbitos de acción	Servicios de consumo alimenticio
<p>VISIÓN: Ser la mejor opción para brindar servicios de distribución de confites y galletería aportando a la satisfacción de sus clientes potenciales y cumpliendo normas de calidad nacional e internacional y trabajando con la filosofía de un buen servicio.</p>	

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Moisés Andrés Villa Caicedo

2.3. Objetivos

2.3.1. Objetivo general

- Mejorar los lineamientos estratégicos de la empresa Corporación Alimentaria Delgado e Hijos COALDEH, ubicada en la ciudad de Tulcán

2.3.2. Objetivos específicos

- Alcanzar un 15% de clientes nuevos que determinen un alto grado de satisfacción al utilizar los productos de la empresa en el primer año que se haya implementado la propuesta.

- Mejorar la productividad en un 20% a través de un mejoramiento en la estructura organizacional y atención al cliente durante el segundo año de ejecución de la propuesta
- Desarrollar un Tablero de Control en el que se determinen indicadores de evaluación de los proyectos a desarrollar, estableciendo planes de acción y de contingencia en los tres años de ejecución de la propuesta

2.4. Principios corporativos

Los principios que se aplicarán en la empresa COADEH se caracterizarán por ser un conjunto de normativas que deberán aplicarse por iniciativa propia de sus trabajadores con la finalidad de mantener el buen comportamiento organizacional.

Existen diversos principios que podrían aplicarse en las empresas, sin embargo, en COADEH se ha considerado señalar los siguientes.

- Responsabilidad
- Honestidad
- Trabajo en equipo
- Integridad

Los cinco principios que se detallan anteriormente es fundamental relacionarlos con los socios, trabajadores, clientes, proveedores, gobierno y sociedad:

Tabla N.- 7. Matriz axiológica de principios para la empresa COALDEH

Principios \ Grupos	Socios	Trabajadores	Cliente	Proveedores	Gobierno	Sociedad
Responsabilidad	x	x		x	x	x
Honestidad	x	x	x	x	x	x
Trabajo en equipo		x		x		
Integridad	x	x	x		x	x

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Moisés Andrés Villa Caicedo

A más de ello, se agrega que los pequeños negocios como las microempresas deberán regular sus principios de acuerdo a la Ley de Economía, Popular y Solidaria (2014, Art. 2) entre los cuales se encuentran:

- a. La búsqueda del buen vivir y del bien común;

- b. La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- c. El comercio justo y consumo ético y responsable:
- d. La equidad de género;
- e. El respeto a la identidad cultural;
- f. La autogestión;
- g. La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,
- h. La distribución equitativa y solidaria de excedentes

2.5. Valores corporativos

La empresa COADEH no dispone de valores corporativos que se apliquen actualmente en el negocio por parte de sus trabajadores, sin embargo, al presentar la propuesta del plan estratégico se determinan los siguientes entre los cuales están:

- Compromiso
- Confianza
- Orientación a resultados
- Innovación

Así mismo, se reconocen cinco valores corporativos que se denominan como cualidades a aplicarse en la organización y es imprescindible efectuar un comparativo con los socios de la empresa, los trabajadores, proveedores, clientes, gobierno y sociedad:

Tabla N.- 8. Matriz axiológica de valores para la empresa COALDEH

Valores \ Grupos	Socios	Trabajadores	Cliente	Proveedores	Gobierno	Sociedad
Compromiso	X	x	x	x	x	
Confianza	X	x	x	x	x	x
Orientación a resultados	X	x		x	x	x
Innovación	X	x	x	x		x

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Moisés Andrés Villa Caicedo

2.6. Planificación estratégica a 3 años

Tabla N.- 1: Matriz de planificación estratégica

EJE Estratégico	Estrategia	Estrategia Especifica	Descripción del objetivo	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Política Especifica	Responsables	Plazos	PROGRAMA	PROYECTO	COSTO	2019	2020	2021	%	
FO	Comunicación	Diseñar un catálogo de productos con los precios de los productos que comercializa la empresa	Diseñar un catálogo de productos con los precios de los productos que comercializa la empresa, desde enero del 2019	Aumentar el margen de ventas en un 20%, hasta diciembre del 2019	Valor de ventas de la empresa	Aumentar en 20% en el primer año	Aumentar las ventas en 20%	El catálogo de productos será aprobado por el Jefe de Marketing y el Administrador de la empresa	El catálogo de productos será aprobado por el Jefe de Marketing y el Administrador de la empresa, desde enero del 2019	Jefe de Marketing	12 meses	INFORMACIÓN DE PRECIOS	Diseño de catálogo de productos	3.000,00	100%		100%	
	Comunicación virtual	Dar a conocer la variedad de productos a través de las redes sociales y página web de la empresa	Dar a conocer la variedad de productos a través de las redes sociales y página web de la empresa, desde enero del 2019	Aumentar el posicionamiento de mercado del 20%, hasta diciembre del 2019	Cantidad de clientes con fidelidad a la empresa	Aumentar el 20% al finalizar el primer año	Aumentar en 20% el posicionamiento de mercado	En las páginas web solo se especificará las características del producto mas no su precio de venta	En las páginas web solo se especificará las características del producto mas no su precio de venta	Jefe de Marketing	12 meses	VARIEDAD DE INNOVACIÓN	Publicidad digital y variedad de productos	4.500,00	100%		100%	
FA	Investigación	Realizar estudios de mercado para analizar las tendencias de las empresas competidoras	Realizar estudios de mercado para analizar las tendencias de las empresas competidoras, desde enero del 2019	Lograr un 25% de posicionamiento de mercado en comparación con las empresas competidoras, hasta diciembre del 2019	Número de clientes que aceptan el producto de la empresa	Aleazar el 50% al tercer año	Aleazar un 50% de aceptación del precio	Los estudios de mercado se realizarán cada cuatro meses o depende de lo que disponga el Jefe de Marketing previa aprobación del Administrador	Los estudios de mercado se realizarán cada cuatro meses o depende de lo que disponga el Jefe de Marketing previa aprobación del Administrador, desde enero del 2019	Jefe de Marketing	36 meses	ESTUDIO DE POSICIONAMIENTO DE MERCADO	Análisis de las empresas competidoras en el mercado	6.000,00	100%		100%	
	Optimización	Optimizar los gastos de la empresa durante el proceso de distribución del producto	Optimizar los gastos de la empresa durante el proceso de distribución del producto, desde enero del 2021	Optimizar en un 25% de distribución del producto, hasta diciembre del 2021	Valor de gastos de la empresa	Optimizar el 25% para el tercer año	Optimizar el 25% de gastos distribución	Se efectuará un registro comparativo entre los gastos anteriores y los gastos actuales de distribución	Se efectuará un registro comparativo entre los gastos anteriores y los gastos actuales de distribución, desde enero del 2019	Jefe Financiero	36 meses	OPTIMIZACIÓN DE GASTOS	Optimización de gastos de distribución	5.000,00		100%	100%	
DO	Innovación	Innovar la variedad de productos favoreciendo a una mayor participación de mercado	Innovar la variedad de productos favoreciendo a una mayor participación de mercado, desde enero del 2020	Incrementar la participación de mercado en 80% mediante la variedad de productos distribuidos, hasta diciembre del 2021	Cantidad de nuevos productos distribuidos	Aumentar en 80% al tercer año	Incrementar en 80% la participación de mercado	Los recursos que se destinen para la innovación de productos serán aprobadas por el Jefe de Marketing, Administrador y Jefe Financiero de la empresa	Los recursos que se destinen para la innovación de productos serán aprobadas por el Jefe de Marketing, Administrador y Jefe Financiero de la empresa, desde enero del 2020	Jefe de Marketing	24 meses	VARIEDAD DE INNOVACIÓN	Innovación y participación de mercado	4.500,00		50%	50%	100%
	Conocimiento	Recibir capacitaciones de coaching, liderazgo y comercialización para directivos via on line	Recibir capacitaciones de coaching, liderazgo y comercialización para directivos a de via on line desde enero del 2020	Recibir capacitaciones de coaching, liderazgo y comercialización para directivos via on line, hasta diciembre del 2020	Número de directivos capacitados	Mejorar el 20% hasta el segundo año	Mejorar los conocimientos en 20% de coaching y liderazgo	Las capacitaciones podrán realizarse dentro de la jornada laboral pero por ningún motivo deberá excederse de 90 minutos diarios para esta actividad	Las capacitaciones podrán realizarse dentro de la jornada laboral pero por ningún motivo deberá excederse de 90 minutos diarios para esta actividad, desde enero del 2020	Gerente General	12 meses	COACHING, LIDERAZGO Y COMERCIALIZACIÓN	Capacitación de coaching, liderazgo y comercialización a través de medios digitales de información	4.000,00		100%	100%	
	Control	Contratar una persona para el manejo contable, administrativo y financiero.	Contratar una persona para el manejo contable, administrativo y financiero, desde enero del 2019	Incrementar en 70% el número de transacciones comerciales registradas de la empresa, hasta diciembre del 2021	Cantidad de transacciones registradas	Incrementar el 70% hasta el segundo año	Incrementar en 70% el número de transacciones registradas	Se contratará a una agencia de empleos para seleccionar a la persona que se encargará del manejo contable, administrativo y financiero	Se contratará a una agencia de empleos para seleccionar a la persona que se encargará del manejo contable, administrativo y financiero, desde enero del 2020	Jefe Financiero	6 meses	CONTRATACIÓN LABORAL	Contratación de personal para el manejo contable y financiero	2.000,00	40%	30%	30%	100%
DA	Rentabilidad	Utilizar software informáticos con los que se permitan maximizar la rentabilidad en la distribución de los productos.	Utilizar software informáticos con los que se permitan maximizar la rentabilidad en la distribución de los productos, desde enero del 2020	Incrementar en 25% la rentabilidad en la distribución de los productos, hasta diciembre del 2020	Porcentaje de rentabilidad por productos distribuidos	Aumentar el 25% para el tercer año	Incrementar un 25% de rentabilidad	El software utilizado será adquirido en locales de venta de tecnología de alta reputación y que garanticen su funcionamiento	El software utilizado será adquirido en locales de venta de tecnología de alta reputación y que garanticen su funcionamiento, desde enero del 2021	Jefe de Marketing	12 meses	DISTRIBUCIÓN Y TECNOLOGÍA	Maximización de rentabilidad en la distribución mediante paquetes informáticos	5.000,00		100%	100%	
	Conocimiento	Desarrollar capacitaciones en comercialización al personal de ventas	Desarrollar capacitaciones en comercialización al personal de ventas, desde enero del 2021	Mejorar en 20% el margen de comercialización otorgando un mayor conocimiento y práctica el personal de ventas, hasta diciembre del 2021	Cantidad de trabajadores capacitados	Mejorar el 20% en el tercer año	Mejorar en 20% la comercialización	Los trabajadores que no asistan a las capacitaciones serán sancionados con una multa del 5% de sus ingresos totales	Los trabajadores que no asistan a las capacitaciones serán sancionados con una multa del 5% de sus ingresos totales, desde enero del 2020	Jefe de Marketing	24 meses	CAPACITACIÓN OPERATIVA	Capacitación de comercialización via on line al personal de ventas.	6.500,00			100%	100%
	0											TOTAL	40.500,00	14.300,00	11.850,00	14,35	40.500,00	

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Moisés Andrés Villa Caicedo

2.7. Priorización de proyectos

Tabla N.- 2. Matriz de priorización de proyectos

	Impacto	Factibilidad Económica	Factibilidad Técnica	Tiempo	Participación de los actores	Corresp. Con la visión y misión	Integralidad	Valor político	Gobernabilidad	Sostenibilidad	Innovación tecnológica	Costo de postergar la solución	PUNTAJE TOTAL
Diseñar un catálogo de productos con los precios de los productos que comercializa la empresa	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	45
Dar a conocer la variedad de productos a través de las redes sociales y página web de la empresa	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	43
Realizar estudio de mercado para analizar las tendencias de las empresas competidoras	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	41
Optimizar los gastos de la empresa durante el proceso de distribución del producto	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	2	3	40
Innovar la variedad de productos favoreciendo a una mayor participación de mercado	4	3	3	4	3	3	3	3	2	4	2	3	37
Recibir capacitaciones de coaching , liderazgo y comercialización para directivos, vía on line	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	36
Contratar una persona para el manejo contable , administrativo y financiero	4	4	3	3	4	3	2	2	2	2	3	3	35
Utilizar software informáticos con los que se permitan maximizar la rentabilidad en la distribución de los productos	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	34
Desarrollar capacitaciones en comercialización al personal de ventas de la empresa.	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	33

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Moisés Andrés Villa Caicedo

2.8. Plan Operativo Anual (POA) Año 1

Tabla N.- 3. Plan Operativo Anual para el primer año

EJE Estratégico	Estrategia	Estrategia Específica	Descripción del objetivo	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Política Específica	Responsables	Plazos	PROGRAMA	PROYECTO	1er TRIM	2do TRIM	3er TRIM	4er TRIM	
Comunicación	Diseñar un catálogo de productos con los precios de los productos que comercializa la empresa	Diseñar un catálogo de productos con los precios de los productos que comercializa la empresa, desde enero del 2019	Aumentar el margen de ventas en un 20%, hasta diciembre del 2019	Valor de ventas de la empresa	Aumentar en 20% en el primer año	Aumentar las ventas en 20%	El catálogo de productos será aprobado por el Jefe de Marketing y el Administrador de la empresa	El catálogo de productos será aprobado por el Jefe de Marketing y el Administrador de la empresa, desde enero del 2019	Jefe de Marketing	12 meses	INFORMACIÓN DE PRECIOS	Diseño de catálogo de productos	3.000,00	25%	25%	25%	25%
Comunicación virtual	Dar a conocer la variedad de productos a través de las redes sociales y página web de la empresa	Dar a conocer la variedad de productos a través de las redes sociales y página web de la empresa, desde enero del 2019	Aumentar un posicionamiento de mercado del 20%, hasta diciembre del 2019	Cantidad de clientes con fidelidad a la empresa	Aumentar el 20% al finalizar el primer año	Aumentar en 20% el posicionamiento de mercado	En las páginas web solo se especificará las características del producto mas no su precio de venta	En las páginas web solo se especificará las características del producto mas no su precio de venta, desde enero del 2019	Jefe de Marketing	12 meses	VARIEDAD E INNOVACIÓN	Publicidad digital y variedad de productos	4.500,00	30%	30%	20%	20%
Investigación	Realizar estudios de mercado para analizar las tendencias de las empresas competidoras	Realizar estudios de mercado para analizar las tendencias de las empresas competidoras, desde enero del 2019	Lograr un 25% de posicionamiento de mercado en comparación con las empresas competidoras, hasta diciembre 2019	Número de clientes que aceptan el producto de la empresa	Alcanzar el 50% al tercer año	Alcanzar un 50% de aceptación del precio	Los estudios de mercado se realizarán cada cuatro meses o depende de lo que disponga el Jefe de Marketing previa aprobación del Administrador	Los estudios de mercado se realizarán cada cuatro meses o depende de lo que disponga el Jefe de Marketing previa aprobación del Administrador, desde enero del 2019	Jefe de Marketing	36 meses	ESTUDIO DE POSICIONAMIENTO DE MERCADO	Análisis de las empresas competidoras en el mercado	6.000,00	10%	10%	10%	5%
Control	Contratar una persona para el manejo contable, administrativo y financiero.	Contratar una persona para el manejo contable, administrativo y financiero, desde enero del 2019	Incrementar en 70% el número de transacciones comerciales registradas de la empresa, hasta diciembre del 2021	Cantidad de transacciones registradas	Incrementar el 70% hasta el segundo año	Incrementar en 70% el número de transacciones registradas	Se contratará a una agencia de empleos para seleccionar a la persona que se encargará del manejo contable	Se contratará a una agencia de empleos para seleccionar a la persona que se encargará del manejo contable, desde enero del 2020	Jefe Financiero	6 meses	CONTRATACION LABORAL	Contratación de personal para el manejo contable, administrativo y financiero	800,00	50%	50%		

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Moisés Andrés Villa Caicedo

2.9. Plan Operativo Anual (POA) Año 2

Tabla N.- 4. Plan Operativo Anual para el segundo año

EJE Estratégico	Estrategia	Estrategia Especifica	Descripción del objetivo	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Política Especifica	Responsables	Plazos	PROGRAMA	PROYECTO		1er TRIM	2do TRIM	3er TRIM	4er TRIM
Innovación	Innovar la variedad de productos favoreciendo a una mayor participación de mercado	Innovar la variedad de productos favoreciendo a una mayor participación de mercado, desde enero del 2020	Incrementar la participación de mercado en 80% mediante la variedad de productos distribuidos, hasta diciembre del 2021	Cantidad de nuevos productos distribuidos	Aumentar en 80% al tercer año	Incrementar en 80% la participación de mercado	Los recursos que se destinen para la innovación de productos serán aprobados por el Jefe de Marketing, Administrador y Jefe Financiero de la empresa	Los recursos que se destinen para la innovación de productos serán aprobados por el Jefe de Marketing, Administrador y Jefe Financiero de la empresa, desde enero del 2020	Jefe de Marketing	24 meses	VARIEDAD E INNOVACIÓN	Innovación y participación de mercado	2.250,00	15%	15%	10%	10%
Conocimiento	Recibir capacitaciones de coaching, liderazgo y comercialización para directivos vía on line	Recibir capacitaciones de coaching, liderazgo y comercialización para directivos vía on line desde enero del 2020	Recibir capacitaciones de coaching, liderazgo y comercialización para directivos vía on line, hasta diciembre del 2020	Número de directivos capacitados	Mejorar el 20% hasta el segundo año	Mejorar los conocimientos en 20% de coaching y liderazgo	Las capacitaciones podrán realizarse dentro de la jornada laboral pero por ningún motivo deberá excederse de 90 minutos diarios para esta actividad	Las capacitaciones podrán realizarse dentro de la jornada laboral pero por ningún motivo deberá excederse de 90 minutos diarios para esta actividad, desde enero del 2020	Gerente General	12 meses	COACHING Y LIDERAZGO	Capacitación de coaching y liderazgo a través de medios digitales de información	4.000,00	25%	25%	25%	25%
Control	Contratar una persona para el manejo contable, administrativo y financiero.	Contratar una persona para el manejo contable, administrativo y financiero, desde enero del 2020	Incrementar en 70% el número de transacciones comerciales registradas de la empresa, hasta diciembre del 2021	Cantidad de transacciones registradas	Incrementar el 70% hasta el segundo año	Incrementar en 70% el número de transacciones registradas	Se contratará a una agencia de empleos para seleccionar a la persona que se encargará del manejo contable	Se contratará a una agencia de empleos para seleccionar a la persona que se encargará del manejo contable, desde enero del 2020	Jefe Financiero	6 meses	CONTRATACIÓN LABORAL	Contratación de personal para el manejo contable y financiero	600,00	50%	50%		
Rentabilidad	Utilizar software informáticos con los que se permitan maximizar la rentabilidad en la distribución de los productos	Utilizar software informáticos con los que se permitan maximizar la rentabilidad en la distribución de los productos, desde enero del 2020	Incrementar en 25% la rentabilidad en la distribución de los productos, hasta diciembre del 2020	Porcentaje de rentabilidad por productos distribuidos	Aumentar el 25% para el tercer año	Incrementar un 25% de rentabilidad	El software utilizado será adquirido en locales de venta de tecnología de alta reparación y que garanticen su funcionamiento	El software utilizado será adquirido en locales de venta de tecnología de alta reparación y que garanticen su funcionamiento, desde enero del 2021	Jefe de Marketing	12 meses	DISTRIBUCIÓN Y TECNOLOGÍA	Maximización de rentabilidad en la distribución mediante paquetes informáticos	5.000,00	25%	25%	25%	25%

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Moisés Andrés Villa Caicedo

2.10. Plan Operativo Anual (POA) Año 3

Tabla N.- 5. Plan Operativo Anual para el tercer año

EJE Estratégico	Estrategia	Estrategia Especifica	Descripción del objetivo	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Política Especifica	Responsables	Plazos	PROGRAMA	PROYECTO		1er TRIM	2do TRIM	3er TRIM	4er TRIM
Optimización	Optimizar los gastos de la empresa durante el proceso de distribución del producto	Optimizar los gastos de la empresa durante el proceso de distribución del producto, desde enero del 2019	Optimizar en un 25% los gastos de distribución del producto, hasta diciembre del 2021	Valor de gastos de la empresa	Optimizar el 25% para el tercer año	Optimizar el 25% de gastos distribución	Se efectuará un registro comparativo entre los gastos anteriores y los gastos actuales de distribución	Se efectuará un registro comparativo entre los gastos anteriores y los gastos actuales de distribución, desde enero del 2019	Jefe Financiero	36 meses	OPTIMIZACIÓN DE GASTOS	Optimización de gastos de distribución	5.000,00	10%	10%	5%	5%
Innovación	Innovar la variedad de productos favoreciendo a una mayor participación de mercado	Innovar la variedad de productos favoreciendo a una mayor participación de mercado, desde enero del 2020	Incrementar la participación de mercado en 80% mediante la variedad de productos distribuidos, hasta diciembre del 2021	Cantidad de nuevos productos distribuidos	Aumentar en 80% al tercer año	Incrementar en 80% la participación de mercado	Los recursos que se destinen para la innovación de productos serán aprobados por el Jefe de Marketing, Administrador y Jefe Financiero de la empresa	Los recursos que se destinen para la innovación de productos serán aprobados por el Jefe de Marketing, Administrador y Jefe Financiero de la empresa, desde enero del 2020	Jefe de Marketing	24 meses	VARIEDAD E INNOVACIÓN	Innovación y participación de mercado	4.500,00	15%	15%	10%	10%
Control	Contratar una persona para el manejo contable, administrativo y financiero.	Contratar una persona para el manejo contable, administrativo y financiero, desde enero del 2021	Incrementar en 70% el número de transacciones comerciales registradas de la empresa, hasta diciembre del 2021	Cantidad de transacciones registradas	Incrementar el 70% hasta el segundo año	Incrementar en 70% el número de transacciones registradas	Se contratará a una agencia de empleos para seleccionar a la persona que se encargará del manejo contable, administrativo y financiero	Se contratará a una agencia de empleos para seleccionar a la persona que se encargará del manejo contable, administrativo y financiero, desde enero del 2020	Jefe Financiero	6 meses	CONTRATACIÓN LABORAL	Contratación de personal para el manejo contable, administrativo y financiero	600,00	50%	50%		
Conocimiento	Desarrollar capacitaciones en comercialización al personal de ventas	Desarrollar capacitaciones en comercialización al personal de ventas, desde enero del 2021	Mejorar en 20% el margen de comercialización otorgando un mayor conocimiento y práctica al personal de ventas, hasta diciembre del 2021	Cantidad de trabajadores capacitados	Mejorar el 20% en el tercer año	Mejorar en 20% la atención al cliente	Los trabajadores que no asistan a las capacitaciones serán sancionados con una multa del 5% de sus ingresos totales	Los trabajadores que no asistan a las capacitaciones serán sancionados con una multa del 5% de sus ingresos totales, desde enero del 2020	Jefe de Marketing	24 meses	CAPACITACIÓN OPERATIVA	Capacitación de comercialización vía on line al personal de ventas	6.500,00	10%	10%	10%	10%

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Moisés Andrés Villa Caicedo

2.11. Tablero de control

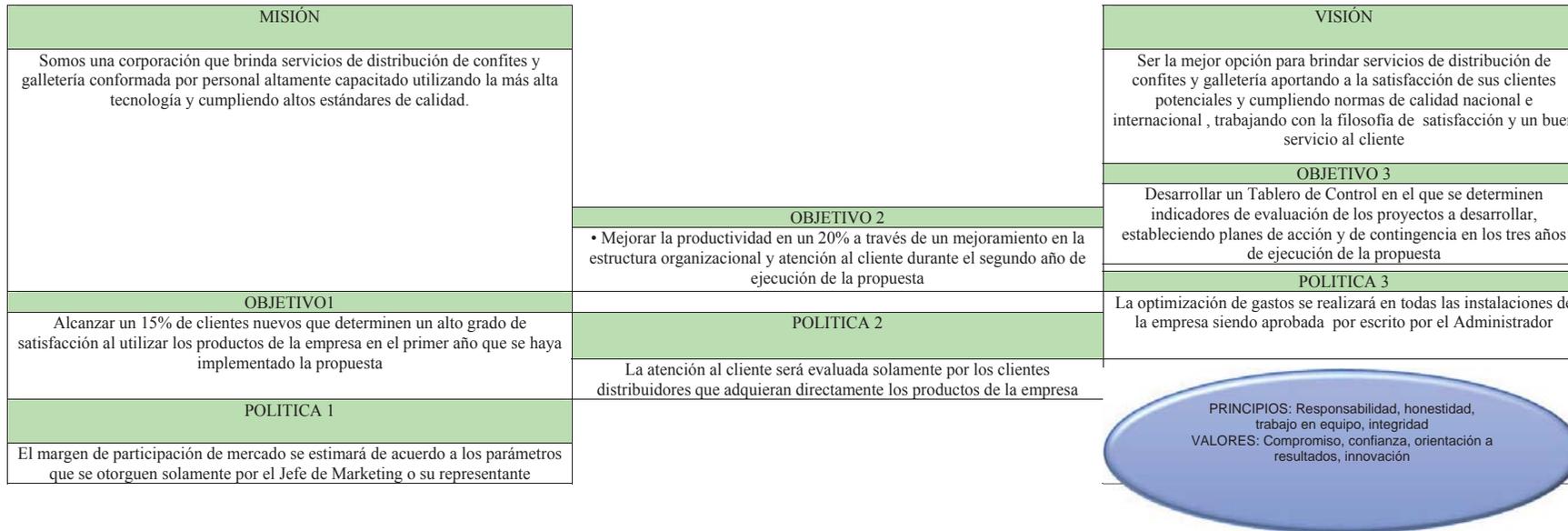
En el tablero de control se especifican establecer los correspondientes indicadores con los que se permitirá evaluar cada uno de los proyectos a implementarse considerando su principal fuente de información, en aquellos que se hayan obtenido un bajo puntaje que será necesario establecer un plan de acción a ejecutarse y con ello un plan de contingencia con él se permita alcanzar los objetivos preestablecidos en el proyecto:

Tabla N.- 6. Tablero de control

EVALUACION DE LA PRODUCTIVIDAD ESTADO ACTUAL						CALIFICACION		PARAMETROS	
						Nomenclatura	>90%	85% y 90%	OPTIMO
PRODUCTIVIDAD=RESULTADO ALCANZADO/OBJETIVO (META)						PRODUCTIVIDAD %	PLAN DE ACCION	PLAN DE CONTINGENCIA	
PERSONAL	META	INDICADORES	INFORMACION	OBJETIVO (UNIDADES)	RESULTADOS (UNIDADES)				
PROYECTO									
Diseño de catálogo de productos	Aumentar las ventas en 20%	Valor de ventas de la empresa	Estado de Resultados	25.000,00	17.000,00	68			
-	-	-	-	-	-	-			
Publicidad digital y variedad de productos	Aumentar en 20% el posicionamiento de mercado	Cantidad de clientes con fidelidad a la empresa	Lista de clientes de la empresa	30,00	6,00	20	Plan de Publicidad Digital	Plan de marketing	
-	-	-	-	-	-	-			
Análisis de las empresas competidoras en el mercado	Alcanzar un 50% de aceptación del precio	Número de clientes que aceptan precio del producto	Estadísticas de aceptación del precio	40,00	20,00	50			
-	-	-	-	-	-	-			
Optimización de gastos de distribución	Optimizar el 25% de gastos distribución	Valor de gastos de la empresa	Estados de Resultados	10.000,00	3.000,00	30	Plan de gastos	Plan de optimización de costos y gastos	
-	-	-	-	-	-	-			
Innovación y participación de mercado	Incrementar en 80% la participación de mercado	Cantidad de nuevos productos distribuidos	Lista de productos	200,00	60,00	30	Reestructuración del estudio de mercado	Plan de ventas e innovación	
-	-	-	-	-	-	-			
Capacitación de coaching y liderazgo a través de medios digitales de información	Mejorar los conocimientos en 20% de coaching y liderazgo	Número de directivos capacitados	Lista de asistencia	4,00	4,00	100			
-	-	-	-	-	-	-			
Contratación de personal para el manejo contable administrativo y financiero	Incrementar en 70% el número de transacciones registradas	Cantidad de transacciones registradas	Libro Diario del ejercicio contable	40,00	40,00	100			
-	-	-	-	-	-	-			
Maximización de rentabilidad en la distribución mediante paquetes informáticos	Incrementar un 25% de rentabilidad	Porcentaje de rentabilidad por productos distribuidos	Estado de Resultados	6.000,00	4.000,00	66,66666667			
-	-	-	-	-	-	-			
Capacitación en comercialización vía on line al personal de ventas	Mejorar en 20% la comercialización	Cantidad de trabajadores capacitados	Lista de asistencia	10,00	3,00	30	Revisión de conocimientos	Plan de mejora de conocimientos en comercialización	
-	-	-	-	-	-	-			

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Moisés Andrés Villa Caicedo

2.13. Mapa estratégico



Fuente: Investigación propia
 Elaborado por: Moisés Andrés Villa Caicedo

2.14. Relación Beneficio Costo

Para realizar el cálculo de la Relación Beneficio, es indispensable que previamente de efectuar este tipo de cálculo es necesario que se establezca la correspondiente diferencia entre los ingresos que se proyectan con y sin la implementación de la planificación estratégica, cuyos rubros y valores se observan en la tabla siguiente:

Tabla N.- 15. Ingresos proyectados con y sin planificación estratégica

DETALLE	2019	2020	2021
Ingresos sin planificación estratégica	430.500,00	441.262,50	452.294,06
Ingresos con planificación estratégica	443.100,00	467.470,50	493.181,38
Diferencia de ingresos	12.600,00	26.208,00	40.887,32

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Moisés Andrés Villa Caicedo

Para realizar las proyecciones de los ingresos sin planificación estratégica se ha estimado una tasa de crecimiento del 2,5% anual cuyo porcentaje se ha establecido por los directivos de la empresa, mientras que al aplicar la planificación estratégica se pretende que el crecimiento ascienda al 5,0% anual.

La inversión total para implementar la planificación estratégica será de \$ 40.500,00 dólares, valor que será financiado con los recursos propios de la empresa, por lo que no será necesario solicitar créditos o préstamos a instituciones financieras ya sea públicas o privadas:

Tabla N.- 16. Inversión requerida total

Años	Valor
2019	14.300,00
2020	11.850,00
2021	14.350,00
TOTAL INVERSIÓN	40.500,00

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Moisés Andrés Villa Caicedo

Por otra parte, debido a que los ingresos y gastos se proyectan para los tres próximos años es necesario que se realice el cálculo de la tasa de descuento con la que se permita actualizar estos valores considerando el valor de la inversión total, la tasa pasiva, el riesgo y la inflación:

DEUDA	=	D	=	0
CAPITAL	=	C	=	40.500,00
TASA ACTIVA	=	TA	=	0
TASA IMPOSITIVA	=	t	=	0,337
TASA PASIVA	=	TP	=	5,78%
RIESGO	=	R	=	6,48%
INFLACIÓN	=	Π	=	0,20%
TASA DE DESCUENTO	=		=	12,46%

Por lo tanto, la tasa de descuento es del 12,46%, porcentaje que se utilizará para el cálculo de actualización de los ingresos y gastos proyectados, para lo cual se ha diseñado la siguiente tabla:

Tabla N.- 17. Ingresos y gastos actualizados

Años	Ingresos	Gastos	(1+i)^n	Ingresos Actualizados	Gastos Actualizados
2019	12.600,00	14.300,00	1,12	11.203,98	12.715,63
2020	26.208,00	11.850,00	1,26	20.722,29	9.369,62
2021	40.887,32	14.350,00	1,42	28.747,12	10.089,22
	79.695,32	40.500,00	TOTAL	60.673,39	32.174,48

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Moisés Andrés Villa Caicedo

Y si se aplica la fórmula se tiene:

$$RELACION BENEFICIO COSTO = \frac{\sum INGRESOS ACTUALIZADOS}{\sum EGRESOS ACTUALIZADOS}$$

$$RELACION BENEFICIO COSTO = \frac{60.673,39}{32.174,48}$$

$$RELACION BENEFICIO COSTO = 1,89$$

Por lo tanto, la relación beneficio costo será de 1,89 puntos, es decir que por cada dólar de inversión se obtendría 1,89 dólares de ingresos y por ende 0,89 dólares de utilidad luego de implementar el plan estratégico propuesto.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Mediante una correcta implementación de la planificación estratégica se alcanzan los objetivos que se han propuesto en el largo plazo, de acuerdo a cada uno de los proyectos que se ejecutaran. De esta manera se estaría alcanzando la Misión y Visión cumpliendo con las expectativas del cliente en la venta y distribución del producto

Los principales factores externos que inciden en el desarrollo de la empresa COALDEH está dado por el constante crecimiento del mercado, siendo este una importante oportunidad en el diagnostico situacional, sin embargo, la infraestructura y tecnología avanzada que poseen las empresas competidoras se consideran como una amenaza para la Corporación. Dentro de los factores internos, se reconoce que COALDEH posee una alta calidad y variedad en los productos que ofrece, sin embargo, a pesar de ello se han obtenido bajos márgenes de rentabilidad.

Al desarrollar la propuesta de investigación, se han planteado estrategias FO, FA, DO y DA que se orientan a obtener una mayor rentabilidad en el corto mediano y largo plazo, cuyos objetivos se enfocan hacia el aumento de la participación en el mercado mediante la satisfacción de necesidades de los clientes y optimizando los recursos disponibles, que permitan reducir los costos y gastos de la empresa, logrando un mayor rendimiento para los inversionistas del negocio.

Recomendaciones

Las definiciones sobre planificación estratégica facilitan la obtención de un mayor conocimiento para el investigador, no obstante, es recomendable que se analice también la planificación prospectiva dentro de escenarios optimista, normal y pesimista, para cada uno de los resultados que podrían esperarse. Con ello se permitiría obtener nuevos conocimientos que sirvan de aporte para el mejoramiento de las actividades empresariales no solamente en teoría, sino también aplicado a la práctica cuyos resultados se evalúen de acuerdo a los parámetros de rentabilidad, productividad y posicionamiento de mercado.

Tanto los factores externos como internos suelen cambiarse con el pasar el tiempo, por lo que es recomendable que el plan estratégico propuesto se implemente oportunamente, estableciendo tiempos de ejecución práctica con el Administrador de la empresa COALDEH y sus jefes departamentales, puesto que los escenarios económicos suelen modificarse al menos cada tres meses lo que influye en el comportamiento de compra de los consumidores potenciales y por lo tanto, en la adquisición de nuevos bienes o servicios.

Los costos que se estiman para cada una de la ejecución de las estrategias son valores estimados, por lo cual es recomendable que el investigador en coordinación con el Administrador del negocio determinen variaciones ajustadas a la realidad de la empresa, cuantificando inclusive posibles cotizaciones de los equipos, insumos o materiales que podrían adquirirse, estos cambios deberán ejecutarse de manera inmediata, para lo cual es necesario contar con la aprobación escrita del Administrador o su representante.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aranda, A. (2012). *Metodología de la Planificación estratégica*. Quito: UMET .
- Banco Mundial. (24 de septiembre de 2018). *Ecuador: panorama general*. Recuperado el 14 de octubre de 2018, de <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: Pearson Educación.
- Bustamante, J. (16 de diciembre de 2017). *Ministerio de Salud recomienda verificar el estado de alimentos previo a su consumo*. Recuperado el 20 de julio de 2018, de <https://www.metroecuador.com.ec/ec/noticias/2017/12/16/ministerio-salud-recomienda-verificar-estado-alimentos-previo-consumo.html>
- Corredor, J. (2001). *La Planificación Estratégica: Bases para su aplicación*. Buenos Aires: Vadell Hermanos Editores.
- Definición ABC. (s.f.). *Definición de Confitería*. Recuperado el 12 de agosto de 2018, de <https://www.definicionabc.com/general/confiteria.php>
- Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2013). *Investigación, Fundamentos y Metodología*. México: Pearson Educación.
- Diario El Universo. (11 de octubre de 2017). *Cambios en el Impuesto a la Renta y nuevos tipos de contratos, entre las medidas económicas de Moreno*. Recuperado el 28 de julio de 2018, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/medidas-economia-leninmoreno-impuestos-contratos.html>
- Ecuador, Agencia de Regulación y Control de Telecomunicaciones. (31 de diciembre de 2017). *Servicio de Acceso a Internet (SAI)*. Recuperado el 12 de octubre de 2018, de <http://www.arcotel.gob.ec/servicio-acceso-internet/>
- Ecuador, Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Registro Oficial N° 449 del 20 de octubre de 2008.
- Ecuador, Asamblea Nacional. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Quito: Registro Oficial N° 444 del 10 de mayo de 2011.
- Ecuador, Banco Central. (18 de diciembre de 2017). *Inflación*. Recuperado el 12 de agosto de 2018, de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Ecuador, Banco Central. (20 de diciembre de 2017). *Producto Interno Bruto*. Recuperado el 12 de agosto de 2018, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/975-producto-interno-bruto-2>

- Ecuador, Banco Central. (21 de marzo de 2018). *Tasas de Interés Efectivas Vigentes*. Recuperado el 10 de agosto de 2018, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasaHistorico.htm>
- Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (17 de octubre de 2017). *Directorio de Empresas*. Recuperado el 22 de agosto de 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Ecuador, Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. (21 de mayo de 2015). *Ecuador invierte el 2,12% del Producto Interno Bruto (PIB) en educación superior*. Recuperado el 31 de agosto de 2018, de <https://www.educacionsuperior.gob.ec/ecuador-invierte-el-212-del-producto-interno-bruto-pib-en-educacion-superior/>
- Empresa COALDEH. (2017). *Informe financiero y de gestión*. Quito: Empresa COALDEH.
- Fernández Manosalva, J. (6 de enero de 2015). *Matriz mafe*. Recuperado el 10 de agosto de 2018, de <https://es.scribd.com/document/285978895/Matriz-Mafe>
- Fernández Romero, A. (2004). *Dirección y Planificación Estratégica en las Empresas u Organizaciones*. Madrid: Diaz de Santos .
- Guamán Moromenacho, S. L. (20 de mayo de 2011). *Diagnostico, plan estratégico y operativo de la empresa Hercan comercializadora y distribuidora de Herramientas y bombas de fumigación*. Recuperado el 12 de julio de 2018, de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/3904/1/CD-3628.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación 6ta ed.* México: McGraw Hill Education.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2013). *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización, conceptos y casos*. México: Cengage Learning.
- Justensen, A. (18 de septiembre de 2015). *Glosario de Contabilidad*. Recuperado el 31 de agosto de 2018, de <https://debitoor.es/glosario/definicion-corporacion>
- Kaufman, R. (2004). *Planificación MEGA: Herramientas prácticas para el éxito organizacional*. Londres : Universitat Jaume.
- León Jaramillo, M. F. (octubre de 2012). *Planificación Estratégica de Marketing de una empresa de producción y comercialización: Caso práctico "PARÍSQUITO S.A."*. Recuperado el 20 de julio de 2018, de <http://www.dspace.uce.edu.ec:8080/bitstream/25000/1414/1/T-UCE-0003-92.pdf>

- Martínez, C. (22 de agosto de 2016). *Qué son los productos de consumo masivo y sus mejores prácticas*. Recuperado el 31 de agosto de 2018, de <https://www.iebschool.com/blog/productos-de-consumo-masivo-comercio-ventas/>
- Matilla, K. (2011). *Los Modelos de Planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.
- Mellero, N. (17 de diciembre de 2011). *El paradigma crítico y los aportes de la investigación acción participativa en la transformación en la realidad social: Un análisis de las ciencias sociales*. Recuperado el 3 de julio de 2018, de https://institucional.us.es/revistas/cuestiones/21/art_14.pdf
- Pereira, J. (27 de diciembre de 2012). *Las 5 “S”: Una Filosofía de Trabajo*. Recuperado el 16 de agosto de 2018, de <http://www.mercadeo.com/blog/2012/12/las-5-s/>
- Ricoy, C. (13 de agosto de 2016). *Contribución sobre los paradigmas de investigación*. Recuperado el 3 de julio de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/1171/117117257002.pdf>
- Venegas Canales, L. A. (27 de diciembre de 2013). *Manual de Planificación Estratégica para la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) pertenencias a la Cámara de Comercio de Chillán*. Recuperado el 31 de agosto de 2018, de <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/958/1/Venegas%20Canales%2C%20Luis%20Arnaldo.pdf>